

ヤマトホールディングス株式会社

第158期 定時株主総会 招集ご通知



開催
日時

2023年6月23日(金曜日)
午前10時(受付開始:午前9時)

開催
場所

東京都中央区銀座八丁目21番1号
住友不動産汐留浜離宮ビル
ベルサール汐留 地下1階ホール

決議
事項

第1号議案 取締役8名選任の件
第2号議案 監査役1名選任の件

株主様へのお願いとご案内

- ・株主総会にご出席されない場合は、書面または電磁的方法(インターネット等)により、事前に議決権をご行使ください。
- ・ご出席の株主様へのお土産のご用意はございません。

議決権
行使期限

2023年6月22日(木曜日)
午後5時まで

詳細は6頁~7頁をご覧ください➡



本招集通知は、パソコン・スマートフォンでも主要なコンテンツをご覧いただけます。
<https://p.sokai.jp/9064/>



社 訓

一、ヤマトは我なり

社員一人ひとりが「自分はヤマトを代表している」という意識をもってお客様やパートナーと接し、自ら考えて行動する「全員経営」の精神を表しています。

一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし

「運送行為」は単に物を運ぶことだけではなく、お客様(委託者)の心(意思)をお届けし、お客様(委託者・受取人)に喜びをもたらすことである、と定義しています。

一、思想を堅実に礼節を重んずべし

社員一人ひとりが社会の一員として法律やルールを遵守するとともに、高い倫理観を持って行動することの重要性を表しています。

経営理念

ヤマトグループは、社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、より便利で快適な生活関連サービスの創造、革新的な物流システムの開発を通じて、豊かな社会の実現に貢献します。

株主の皆様へ

Oneヤマトの経営資源を最大限に活用して
お客様や社会の多様化するニーズに対応し、
豊かな社会の実現に貢献してまいります。

ヤマトホールディングス株式会社
取締役社長

長尾 裕



株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

ヤマトグループは、お客様や社会の多様化するニーズに対応するため、グループ内の経営資源を結集したOneヤマト体制の下、ネットワーク・オペレーションの構造改革および、法人ビジネス領域の拡大に向けた取組みを加速させています。

2023年3月期は、成長が続くEC需要に対応するEC物流ネットワークの構築を進めるとともに、小規模・多店舗展開してきた宅急便営業所の集約・大型化やターミナル機能の再定義、ITシステムを活用した作業オペレーションの効率化、安全・品質・働きやすさの向上など、宅急便ネットワークの強靱化に向けた取組みを推進しました。

また、営業とオペレーションが一体となり、拠点と輸配送ネットワークを活用してお客様の在庫の適正化と納品・配送リードタイム短縮を両立させて物流コストの最適化を支援するなど、サプライチェーンの様々な領域に対する提供価値の拡大に向けた取組みを推進しました。

引き続き、お客様や社会の多様化するニーズへの対応を強化するため、ネットワーク・オペレーションの構造改革により、ネットワーク全体の品質や効率性を向上させるとともに、国内からグローバルに拡がる法人ビジネス領域の拡大に向けた取組みを進めてまいります。

さらに、「サステナブル中期計画2023【環境・社会】」で定めた気候変動や社会課題への対応など、サステナブル経営のさらなる強化を通じて、社会と事業の持続的な発展を目指してまいります。

株主の皆様におかれましては、なお一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2023年6月

(証券コード 9064)

2023年6月1日

(電子提供措置の開始日 2023年5月31日)

株主各位

東京都中央区銀座二丁目16番10号

ヤマトホールディングス株式会社

取締役社長 長尾 裕

第158期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚くお礼申しあげます。

さて、当社第158期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申しあげます。
本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイトに掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申しあげます。

【当社ウェブサイト】

<http://www.yamato-hd.co.jp/>

(上記ウェブサイトにアクセスいただき、メニューより「株主・投資家情報」「株式・その他情報」「株主総会情報」を順に選択いただき、ご確認ください。)



【株主総会資料 掲載ウェブサイト】

<https://d.sokai.jp/9064/teiiji/>



【東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）】

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

(上記の東証ウェブサイトアクセスいただき、「銘柄名(会社名)」に「ヤマトホールディングス」または「コード」に当社証券コード「9064」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。)



なお、書面または電磁的方法（インターネット等）により、議決権を事前にご行使いただくことが可能です。お手数ながら、株主総会にご出席されない場合は、後記の「株主総会参考書類」をご検討のうえ、2023年6月22日（木曜日）午後5時までに議決権をご行使いただきますようお願い申し上げます。

敬 具



書面により
議決権をご行使
いただく場合

同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、
2023年6月22日（木曜日）午後5時まで
に到着するようにご返送ください。



インターネット等により
議決権をご行使
いただく場合

7頁に記載の「インターネット等による議決権行使
のご案内」をご確認のうえ、
2023年6月22日（木曜日）午後5時まで
に賛否をご入力ください。



株主総会への出席により
議決権をご行使
いただく場合

同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、
会場受付にご提出ください。

記

1. 日 時 2023年6月23日（金曜日） 午前10時（受付開始：午前9時）

2. 場 所 東京都中央区銀座八丁目21番1号
住友不動産汐留浜離宮ビル ベルサール汐留 地下1階ホール

3. 目的事項

- 報告事項**
1. 第158期(2022年4月1日から2023年3月31日まで)事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類の監査結果報告の件
 2. 第158期(2022年4月1日から2023年3月31日まで)計算書類報告の件

- 決議事項**
- 第1号議案 **取締役8名選任の件**
第2号議案 **監査役1名選任の件**

4. 招集にあたっての決定事項

- (1) 賛否の表示がない場合の取扱い

書面(郵送)による議決権行使において、議案に対する賛否の表示がない場合は、賛成の表示があったものとしてお取り扱いいたします。

- (2) 重複行使の取扱い

書面(郵送)の議決権行使書とインターネット等により、重複して議決権をご行使いただいた場合は、インターネット等によるご行使を有効なものとしたします。

また、インターネット等により複数回数、議決権をご行使いただいた場合は、最後の行使を有効なものとしたします。

以上

- ◎ 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記インターネット上の各ウェブサイトにおいて、その旨、修正前および修正後の事項を掲載いたします。
- ◎ 書面交付請求をいただいた株様には、電子提供措置事項を記載した書面をあわせてお送りいたしますが、当該書面は、法令および当社定款第15条の規定に基づき、次に掲げる事項を除いております。
 - ①連結計算書類の「連結注記表」
 - ②計算書類の「個別注記表」したがって、当該書面に記載している事業報告、連結計算書類および計算書類は、会計監査人が会計監査報告を、監査役が監査報告を作成するに際して監査をした対象書類の一部であります。
- ◎ 今後の状況により、株主総会の開催・運営に関して大きな変更が生ずる場合は、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。

当社ウェブサイト ▶▶ <http://www.yamato-hd.co.jp/>

議決権行使についてのご案内

議決権は、以下の3つの方法によりご行使いただくことができます。

株主総会にご出席されない場合



書面により議決権をご行使

行使期限

2023年6月22日（木曜日）
午後5時到着分まで

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示のうえ、切手を貼らずにご投函ください。



インターネット等により
議決権をご行使

行使期限

2023年6月22日（木曜日）
午後5時まで

次頁の案内に従って、議案の賛否をご入力ください。



株主総会にご出席される場合

日時

2023年6月23日（金曜日）
午前10時
(受付開始：午前9時)

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。
(ご捺印は不要です。)

※当日ご出席の場合は、議決権行使書用紙の郵送またはインターネット等による議決権行使のお手続きはいずれも不要です。

議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

議決権行使書 株主番号 ○○○○○○○○ 議決権の数 XX 株

〇〇〇〇 御中

××××年 ×月××日

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

スマートフォン用
議決権行使
ウェブサイト
ログインQRコード

同封送付
見本

〇〇〇〇〇〇

こちらに議案の賛否をご記入ください。

第1号議案

- 全員賛成の場合 ▶▶ 「賛」の欄に○印
- 全員反対する場合 ▶▶ 「否」の欄に○印
- 一部の候補者に反対する場合 ▶▶ 「賛」の欄に○印をし、反対する候補者の番号をご記入ください。

第2号議案

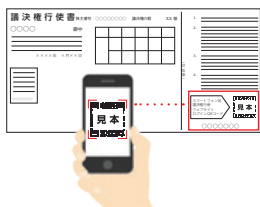
- 賛成の場合 ▶▶ 「賛」の欄に○印
- 反対する場合 ▶▶ 「否」の欄に○印

書面（郵送）の議決権行使書とインターネット等により、重複して議決権をご行使いただいた場合は、インターネット等によるご行使を有効なものとしたします。また、インターネット等により複数回数、議決権をご行使いただいた場合は、最後の行使を有効なものとしたします。

QRコードを読み取る方法 「スマート行使」

議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使」の議決権行使は**1回のみ**。

議決権をご行使いただいた後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがパソコン向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権をご行使いただけますようお願いいたします。

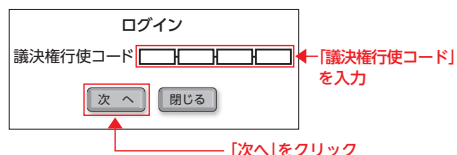
※ QRコードを再度読み取っていただくと、パソコン向けサイトへ遷移できます。

議決権行使コード・パスワードを入力する方法

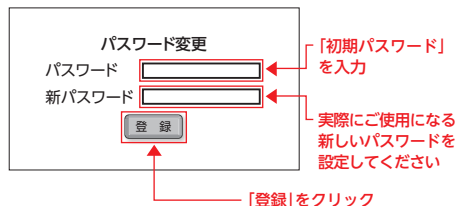
- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。

<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>

- 2 議決権行使書用紙の裏面に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。




- 3 議決権行使書用紙の裏面に記載された「パスワード」をご入力ください。



- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

インターネットにより議決権をご行使いただく際、パソコンやスマートフォンの操作方法などがご不明な場合は、右記にお問い合わせください。

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル

 0120-768-524

(受付時間 年末年始を除く午前9時～午後9時)

◎機関投資家の皆様は、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

インターネットライブ配信のご案内

本株主総会は、インターネットの手段を用いて、映像と音声でライブ配信いたします。ご自宅などで株主総会の状況をご視聴いただけますので、ぜひご活用ください。

なお、ライブ配信をご視聴される株主様は、当日採決に参加し議決権を行使することができないため、事前にご行使用いただきますようお願い申し上げます。



配信日時

2023年6月23日（金曜日）午前10時から

※ご視聴は、本株主総会に出席する権利を有する株主様のみ可能となります。

※株主様のプライバシーに配慮し、中継の映像は議長席および役員席付近のみとなります。

ご視聴方法

(1) パソコン

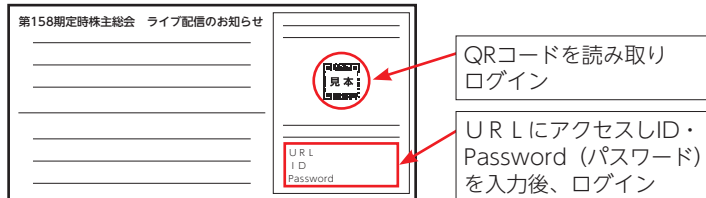
①以下URLへアクセスしてください。

URL <https://vgm.smart-portal.ne.jp>

②本招集ご通知同封の「第158期定時株主総会ライブ配信のお知らせ」に記載の「ID」と「Password」を入力後、ログインボタンをクリックしてください。

(2) スマートフォン

本招集ご通知同封の「第158期定時株主総会ライブ配信のお知らせ」に記載のQRコード*をスマートフォンで読み取ることで、「ID」と「Password」を入力せずにアクセスできます。



*「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。QRコードを読み取るアプリケーション（または機能）が導入されている必要があります。

ご視聴に関する留意事項

- ライブ配信のご視聴は、法的には株主総会へ「出席」したものととして取り扱われない点、ご承知おきください。
- ご使用のパソコン環境、スマートフォン環境や通信環境等の影響により、ライブ配信の映像や音声に乱れ等の不具合が生じる場合がございます。
- ご視聴いただく場合の通信料金等は、株主様のご負担となります。
- ライブ配信をご視聴いただく株主様は、質問等を行うことはできません。また、**当日採決に参加し議決権の行使を行うことはできないため、事前にご行使用いただきますようお願い申し上げます。**
- 「ID」および「Password」の第三者への提供、撮影・録画・録音・保存およびSNS等での公開等は固くお断りいたします。
- 万一、何らかの事情によりライブ配信を行わない場合は、当社ウェブサイト (<https://www.yamato-hd.co.jp/investors/stock/meeting/>) にてお知らせいたします。

お問い合わせ先

ご不明の点は、みずほ信託銀行 証券代行部までお問い合わせください。

フリーダイヤル **0120-288-324** (受付時間 平日 午前9時～午後5時)

株主総会参考書類

第1号議案 取締役8名選任の件

取締役全員9名は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、取締役8名の選任をお願いいたします。

取締役候補者は、次のとおりであります。

なお、得能摩利子、小林洋一、菅田史朗、久我宣之およびチャールズ・インの5氏は、社外取締役候補者であります。

候補者番号	氏名	候補者属性	当社における現在の地位	在任年数 (本総会 終結時)	取締役会への 出席状況
1	なが お ゆたか 長尾 裕	再任 男性	代表取締役社長 社長執行役員	6年	18回/18回 (100%)
2	くり す とし ぞう 栗栖 利蔵	再任 男性	代表取締役副社長 副社長執行役員	1年	14回/14回 (100%)
3	こ すげ やす はる 小菅 泰治	再任 男性	代表取締役副社長 副社長執行役員	1年	14回/14回 (100%)
4	とく のう ま り こ 得能 摩利子	再任 社外 独立 女性	取締役	6年	18回/18回 (100%)
5	こ ばやし よう いち 小林 洋一	再任 社外 独立 男性	取締役	5年	18回/18回 (100%)
6	すが た し ろう 菅田 史朗	再任 社外 独立 男性	取締役	4年	18回/18回 (100%)
7	く が のり ゆき 久我 宣之	再任 社外 独立 男性	取締役	3年	18回/18回 (100%)
8	YIN CHUANLI CHARLES チャールズ・イン	再任 社外 独立 男性	取締役	1年	14回/14回 (100%)

再任 再任取締役候補者

社外 社外取締役候補者

独立 独立役員

〈ご参考〉

「取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続」

会社経営および事業推進に関する豊富な経験と幅広い知見を有し、また、多面観察評価による人間性に鑑み、当社が抱える課題の本質を把握し、経営体制の強化を図る能力を有する者を選任する方針のもと、社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会にて取締役、監査役および執行役員の選解任議案について審議し、監査役の選任議案については監査役会の同意を得た上で、取締役会で決定しております。

候補者 番号	1	なが お	ゆたか	取締役在任年数 (本総会終結時) 6年	取締役会への出席状況 (2023年3月期) 18回/18回(100%)	所有する 当社の株式数 30,400株
		長尾	裕			
		(生年月日 1965年8月31日)				



再任

▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1988年 4月	当社入社	2015年 4月	ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼 社長執行役員
2004年 4月	当社山口主管支店長	2017年 6月	当社取締役兼執行役員
2006年 4月	ヤマト運輸(株)埼玉主管支店長	2019年 4月	当社代表取締役社長兼社長執行 役員 現在に至る
2009年 4月	同社TSS営業推進室長	2021年 4月	ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼 社長執行役員 現在に至る
2010年 4月	同社執行役員関東支社長		
2013年 4月	同社常務執行役員		
2015年 4月	当社執行役員		

▶ 重要な兼職の状況

ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼社長執行役員

取締役候補者
とした理由

長尾 裕氏は、当社子会社であるヤマト運輸(株)の常務執行役員、代表取締役社長、および当社の取締役兼執行役員を歴任し、グループの経営をリードしてきた経験と実績を有しております。2019年4月からは当社代表取締役社長兼社長執行役員に就任し、さらなる成長に向けたグループの経営強化を主導しており、引き続き選任をお願いするものです。

候補者 番号	2	くり す とし ぞう	取締役在任年数 (本総会終結時) 1年	取締役会への出席状況 (2023年3月期) 14回/14回(100%)	所有する 当社の株式数 35,410株
		栗栖利蔵			
		(生年月日 1960年9月29日)			



再任

▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1983年 4月	当社入社	2020年 3月	当社常務執行役員
1999年 7月	当社経理部長	2021年 4月	ヤマト運輸(株)専務執行役員
2002年 6月	当社財務部長	2022年 2月	当社副社長執行役員
2006年 4月	当社執行役員	2022年 2月	当社財務・広報・デジタル担当
2012年 4月	ヤマトフィナンシャル(株) 代表取締役社長兼社長執行役員	2022年 2月	ヤマト運輸(株)代表取締役兼 副社長執行役員 現在に至る
2017年 4月	ヤマト運輸(株)代表取締役兼 専務執行役員	2022年 6月	当社代表取締役副社長兼 副社長執行役員 現在に至る
2019年 4月	同社代表取締役社長兼 社長執行役員		

▶ 重要な兼職の状況

ヤマト運輸(株)代表取締役兼副社長執行役員

取締役候補者
とした理由

栗栖利蔵氏は、当社子会社であるヤマトフィナンシャル(株) (現ヤマト運輸(株)) の代表取締役社長、ヤマト運輸(株)の代表取締役社長および当社執行役員、常務執行役員、副社長執行役員を歴任し、グループの経営をリードしてきた経験と実績を有しております。2022年6月からは当社代表取締役副社長兼副社長執行役員に就任しており、グループの経営強化とさらなる成長のため、引き続き選任をお願いするものです。

候補者
番号

3

こ すげ やす はる
小菅泰治
(生年月日 1961年6月21日)

取締役在任年数
(本総会最終時)
1年

取締役会への出席状況
(2023年3月期)
14回/14回(100%)

所有する
当社の株式数
6,800株



再任

▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1985年 4月	当社入社	2019年 4月	ヤマトロジスティクス(株) 代表取締役社長兼社長執行役員
1997年 6月	当社作業システムプロジェクト プロジェクトマネージャー	2021年 4月	ヤマト運輸(株)専務執行役員
2002年 2月	当社岡山主管支店長	2022年 2月	当社専務執行役員
2004年 4月	当社横浜主管支店長	2022年 2月	当社経営戦略・人事担当
2006年 5月	ヤマト運輸(株)北東京主管支店長	2022年 2月	ヤマト運輸(株)代表取締役兼専務執行役員
2011年 4月	同社法人営業部長	2022年 6月	当社代表取締役副社長兼 副社長執行役員 現在に至る
2014年 4月	同社執行役員	2022年 6月	ヤマト運輸(株)代表取締役兼 副社長執行役員 現在に至る
2016年 4月	同社常務執行役員		
2019年 4月	当社常務執行役員		

▶ 重要な兼職の状況

ヤマト運輸(株)代表取締役兼副社長執行役員

取締役候補者
とした理由

小菅泰治氏は、当社子会社であるヤマトロジスティクス(株) (現ヤマト運輸(株)) の代表取締役社長、ヤマト運輸(株)の代表取締役兼副社長執行役員および当社常務執行役員、専務執行役員を歴任し、グループの経営をリードしてきた経験と実績を有しております。2022年6月からは当社代表取締役副社長兼副社長執行役員に就任しており、グループの経営強化とさらなる成長のため、引き続き選任をお願いするものです。

候補者
番号

4

とく のう まり こ
得能摩利子
(生年月日 1954年10月6日)

取締役在任年数
(本総会最終時)
6年

取締役会への出席状況
(2023年3月期)
18回/18回(100%)

所有する
当社の株式数
5,800株



再任

社外

独立役員

▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1994年 1月	ルイ・ヴィトンジャパン(株)入社	2010年 8月	クリスチャン・ディオール(株) 代表取締役社長
2002年 4月	同社シニアディレクター セールスアドミニストレーション	2013年 9月	フェラガモ・ジャパン(株) 代表取締役社長兼CEO
2004年 3月	ティファニー・アンド・カンパ ニー・ジャパン・インク ヴァイスプレジデント	2017年 6月	当社取締役 現在に至る

▶ 重要な兼職の状況

(株)ハピネット社外取締役 (2023年6月退任予定) (株)資生堂社外取締役
三菱マテリアル(株)社外取締役

社外取締役候補者
とした理由および
期待される役割の
概要

得能摩利子氏は、経営者としてマーケティング・営業、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有し、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、人事戦略について経営者の視点に加え顧客や社員の視点から当社の経営全般に助言いただいております。当社の経営体制のさらなる強化に向けて、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。また、同氏が選任された場合は、指名報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

候補者番号 **5** こばやし よういち **小林洋一**
 (生年月日 1949年7月21日)

取締役在任年数 (本総会最終時) 5年	取締役会への出席状況 (2023年3月期) 18回/18回(100%)	所有する 当社の株式数 6,800株
---------------------------	---	--------------------------



▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1973年 4月	伊藤忠商事(株)入社	2011年 4月	同社代表取締役兼 副社長執行役員
2004年 6月	同社執行役員	2015年 4月	同社顧問
2006年 4月	同社常務執行役員	2016年 4月	同社副会長
2006年 6月	同社代表取締役常務	2018年 6月	当社取締役 現在に至る
2008年 4月	同社代表取締役専務		

再任

社外

独立役員

▶ 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

社外取締役候補者
とした理由および
期待される役割の
概要

小林洋一氏は、経営者としてマーケティング・営業、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有し、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、投資戦略について経営者の視点から当社の経営全般に助言いただいております。また、同氏が選任された場合は、指名報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

候補者番号 **6** すが た し ろう **菅田史朗**
 (生年月日 1949年11月17日)

取締役在任年数 (本総会最終時) 4年	取締役会への出席状況 (2023年3月期) 18回/18回(100%)	所有する 当社の株式数 0株
---------------------------	---	----------------------



▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1972年 4月	ウシオ電機(株)入社	2004年 6月	同社代表取締役兼専務執行役員
1993年 1月	BLV LICHT -UND VAKUUMTECHNIK GmbH 社長	2005年 3月	同社代表取締役社長
2000年 6月	ウシオ電機(株)取締役兼 上席執行役員	2014年 10月	同社取締役相談役
2004年 4月	同社取締役兼専務執行役員	2016年 6月	同社相談役
		2017年 7月	同社特別顧問
		2019年 6月	当社取締役 現在に至る

再任

社外

独立役員

▶ 重要な兼職の状況

横河電機(株)社外取締役

社外取締役候補者
とした理由および
期待される役割の
概要

菅田史朗氏は、経営者としてマーケティング・営業、IT・デジタル・テクノロジー、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有し、当該知見を活かして特に業務執行および事業戦略、生産性向上やコスト構造改革について経営者の視点から当社の経営全般に助言いただいております。また、同氏が選任された場合は、指名報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

候補者 番号	7	く が のり ゆき 久我宣之 (生年月日 1955年8月25日)	取締役在任年数 (本総会最終時)	取締役会への出席状況 (2023年3月期)	所有する 当社の株式数
			3年	18回/18回(100%)	1,200株



▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1979年 4月	東京エレクトロン(株)入社	2007年 6月	同社取締役兼執行役員専務
2002年 4月	同社執行役員	2011年 6月	同社代表取締役副社長
2004年 10月	東京エレクトロンBP(株) 代表取締役社長	2016年 6月	同社取締役会長
2006年 10月	東京エレクトロン デバイス(株) 執行役員専務	2020年 6月	当社取締役 現在に至る

再任

社外

独立役員

▶ 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

社外取締役候補者
とした理由および
期待される役割の
概要

久我宣之氏は、経営者として人事・労務、財務、会計、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有し、当該知見を活かして特に業務執行および財務戦略、コーポレートガバナンスについて経営者の視点から当社の経営全般に助言いただいております。また、当社の経営体制のさらなる強化に向けて、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。また、同氏が選任された場合は、指名報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

候補者 番号	8	YIN CHUANLI CHARLES チャールズ・イン (生年月日 1964年5月29日)	取締役在任年数 (本総会最終時)	取締役会への出席状況 (2023年3月期)	所有する 当社の株式数
			1年	14回/14回(100%)	0株



▶ 略歴ならびに当社における地位および担当

1990年 2月	エルスリー・インク (ニューヨーク) 入社	2007年 8月	ワールドワイド・ シティグループ (香港) CEO
1992年 3月	同社ヴァイスプレジデント	2018年 7月	同社エグゼクティブチェアマン 現在に至る
1996年 9月	富士ゼロックス・アジア パシフィック (シンガポール) 入社	2022年 6月	当社取締役 現在に至る

再任

社外

独立役員

▶ 重要な兼職の状況

ワールドワイド・シティグループ (香港) エグゼクティブチェアマン
日中経営者フォーラム会長 日中・アジア経営者フォーラム会長

社外取締役候補者
とした理由および
期待される役割の
概要

チャールズ・イン氏は、経営者としてマーケティング・営業、IT・デジタル・テクノロジー、グローバルの分野を中心に豊富な経験と幅広い見識を有し、当該知見を活かして特に業務執行およびグローバル事業戦略について経営者の視点から当社の経営全般に助言いただいております。また、当社の経営体制のさらなる強化に向けて、社外取締役として引き続き選任をお願いするものです。また、同氏が選任された場合は、指名報酬委員として、当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

- (注) 1. 各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 社外取締役候補者に関する事項は、以下のとおりであります。
- (1) 独立役員について
- 当社は、得能摩利子、小林洋一、菅田史朗、久我宣之およびチャールズ・インの5氏を(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。5氏の再任が承認された場合、引き続き独立役員となる予定であります。
- なお、得能摩利子、小林洋一、菅田史朗、久我宣之およびチャールズ・インの5氏は当社の独立性判断基準(19頁)を満たしております。
- (2) 社外取締役に就任してからの年数について
- 得能摩利子、小林洋一、菅田史朗、久我宣之およびチャールズ・インの5氏は、現に当社の社外取締役であり、在任期間は本総会終結の時をもって得能摩利子氏は6年、小林洋一氏は5年、菅田史朗氏は4年、久我宣之氏は3年、チャールズ・イン氏は1年になります。
3. 責任限定契約について
- 当社と得能摩利子、小林洋一、菅田史朗、久我宣之およびチャールズ・インの5氏は、それぞれ、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約における損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。5氏の再任が承認された場合、当該契約を継続する予定であります。
4. 役員等賠償責任保険契約について
- 当社は、当社および当社子会社の取締役、監査役および執行役員等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。各候補者の選任が承認された場合、被保険者に含まれることとなります。
- なお、当該保険契約の内容の概要は、事業報告の「3 会社役員に関する事項」に記載のとおりであります。また、当該保険契約の次回更新時には、同程度の内容での更新を予定しております。

第2号議案 監査役1名選任の件

監査役のうち川崎良弘氏は、本総会終結の時をもって任期満了となりますので、監査役1名の選任をお願いいたします。

監査役候補者は、次のとおりであります。

また、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

しょう じ よし と
庄司義人

(生年月日 1961年4月22日)

所有する
当社の株式数

6,600株



新任

▶ 略歴ならびに当社における地位

1980年 4月	当社入社	2021年 4月	ヤマト運輸(株)プロフェッショナルサービス機能本部
2007年 11月	ヤマト運輸(株)財務部長		ゼネラルマネージャー
2019年 4月	同社常務執行役員	2022年 4月	同社財務部プロジェクトグループ
2020年 3月	ヤマトマネージメントサービス(株)取締役兼常務執行役員		ゼネラルマネージャー
		2023年 2月	当社人事戦略立案推進機能付 現在に至る

▶ 重要な兼職の状況

重要な兼職はありません。

監査役候補者 とした理由

庄司義人氏は、当社子会社であるヤマト運輸(株)の財務部長、常務執行役員およびヤマトマネージメントサービス(株) (現ヤマト運輸(株)) の取締役兼常務執行役員等を歴任し、グループの財務会計業務等に携わった経験を有しておりますので、客観的な見地からグループ全体の経営に対し適切な監督を行っていただけるものと判断し、監査役として選任をお願いするものです。

(注) 1. 候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。

2. 責任限定契約について

当社は、庄司義人氏の選任が承認された場合、同氏との間で会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定であり、当該契約における損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。

3. 役員等賠償責任保険契約について

当社は、当社および当社子会社の取締役、監査役および執行役員等を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。庄司義人氏の選任が承認された場合、被保険者に含まれることとなります。

なお、当該保険契約の内容の概要は、事業報告の「3 会社役員に関する事項」に記載のとおりであります。

また、当該保険契約の次回更新時には、同程度の内容での更新を予定しております。

以上

第1、2号議案が承認されたのちの経営体制（予定）

氏名	地位	社外	指名報酬委員会	専門性と経験						
				企業経営	マーケティング・営業	人事・労務	財務・会計	法務・リスクマネジメント	IT・デジタル・テクノロジー	グローバル
長尾 裕	代表取締役社長 社長執行役員		○	●	●	●			●	●
栗栖 利 蔵	代表取締役副社長 副社長執行役員			●			●	●	●	
小菅 泰 治	代表取締役副社長 副社長執行役員			●	●	●				
得能 摩利子	取締役	○	○	●	●					●
小林 洋 一	取締役	○	○	●	●					●
菅田 史 朗	取締役	○	○	●	●				●	●
久我 宣 之	取締役	○	○	●		●	●			●
チャールズ・イン	取締役	○	○	●	●				●	●
佐々木 勉	常勤監査役			●	●			●		
庄司 義 人	常勤監査役			●			●			
山下 隆	監査役	○					●	●		
松田 隆 次	監査役	○					●	●		
下山 善 秀	監査役	○		●			●	●		

- (注) 1. 常勤監査役は本総会終了後の監査役会にて、役付取締役および指名報酬委員会構成員はその後の取締役会にて決定いたします。
2. 取締役会議長は菅田史朗氏、指名報酬委員会委員長は得能摩利子氏が務める予定です。
3. 上記の一覧表は各氏の経験などを踏まえ、より専門的な知見を有する分野を表しており、有する全ての知見を表すものではありません。

当社が取締役、監査役に期待するスキル項目の選定理由は以下のとおりです。

専門性と経験 (スキル項目)	選定理由
企業経営	持続的に企業価値を向上させる中長期の経営計画の策定と遂行において、適切な意思決定や監督機能を発揮するため、企業経営に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。
マーケティング・営業	変化するお客様や社会のニーズに対して、グループの経営資源を活用した価値を提供するため、マーケティング・営業分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。
人事・労務	グループ最大の資産である社員が働きがいもちイキキと活躍するとともに、人権や多様性が尊重され安心して働くことができる企業となるため、人事・労務分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。
財務・会計	強固な財務基盤を構築し、事業成長につながる投資や資本効率の向上を推進するため、財務・会計分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。
法務・リスクマネジメント	グループ企業理念に基づき、法と社会規範に則った安全・安心な事業活動を通じて、公正かつ信頼される企業となるため、法務分野に関する豊富な経験と知見やリスクマネジメント能力を必要な項目として選定しています。
IT・デジタル・テクノロジー	データ分析に基づく経営資源の最適配置やデジタル技術を駆使した効率的な事業運営を実現するため、IT・デジタル・テクノロジー分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。
グローバル	グローバルな事業展開を通じて、お客様のサプライチェーンやビジネスプロセスの変革に貢献するために、グローバル分野に関する豊富な経験と知見を必要な項目として選定しています。

「ヤマトグループの社外役員選任における独立性の判断基準について」

1. 独立性判断基準

ヤマトホールディングス株式会社は、当社の社外取締役および社外監査役（以下総称して、「社外役員」という。）の独立性判断基準を以下のとおり定めています。

2. 社外役員の独立性要件

当社における社外取締役または社外監査役が独立性を有すると判断するには、以下各号のいずれかに該当する者であってはならないものとする。

- (1) 当社および当社グループ会社（以下、総称して「当社」という。）を主要な取引先^(注1)とする者、もしくはその者が法人等（法人その他の団体をいう。以下同じ。）である場合は、その業務執行者
- (2) 当社の主要な取引先^(注2)、もしくはその者が法人等である場合は、その業務執行者
- (3) 当社から役員報酬以外に、多額の金銭その他の財産^(注3)を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
- (4) 当社を主要な取引先とするコンサルタント、会計専門家、法律専門家、またはその他専門サービス業である法人等^(注4)の一員
- (5) 当社の主要な株主^(注5)、もしくは主要な株主が法人等である場合は、その業務執行者
- (6) 当社が寄付^(注6)を行っている先またはその業務執行者
- (7) 過去3年間に於いて上記(1)～(6)に該当していた者
- (8) 過去3年間に於いて当社の会計監査人であった公認会計士または監査法人の一員
- (9) 過去10年間に於いて当社の取締役（社外取締役を除く。）、監査役（社外監査役を除く。）、執行役員または使用人であった者
- (10) 上記のいずれかに該当する者（重要な者^(注7)に限る。）の近親者^(注8)

注1 直近事業年度における取引額が当該グループの年間連結営業収益の2%を超える取引先をいう。

注2 直近事業年度における取引額が当社の年間連結営業収益の2%を超える取引先または同事業年度における当社への融資額が当社の連結総資産の2%を超える金融機関をいう。

注3 直近事業年度において年間1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益をいう。

注4 最近3事業年度の平均で、その法人等の連結営業収益の2%以上の支払いを当社から受けている法人等をいう。

注5 当社の総議決権の10%以上の議決権を直接または間接的に保有する者または法人をいう。

注6 1事業年度当たり1,000万円を超える寄付、または寄付を受けた者が法人である場合は、その者の直近事業年度における年間営業収益の2%を超える金額の寄付をいう。

注7 「重要な者」とは、取締役（社外取締役を除く。）、執行役、執行役員および部長職以上の業務執行者ならびに監査法人または会計事務所に所属する者のうち公認会計士、弁護士法人または法律事務所に所属する者のうち弁護士その他同等の重要性を持つと客観的・合理的に判断される者をいう。

注8 配偶者および二親等内の親族をいう。

以 上

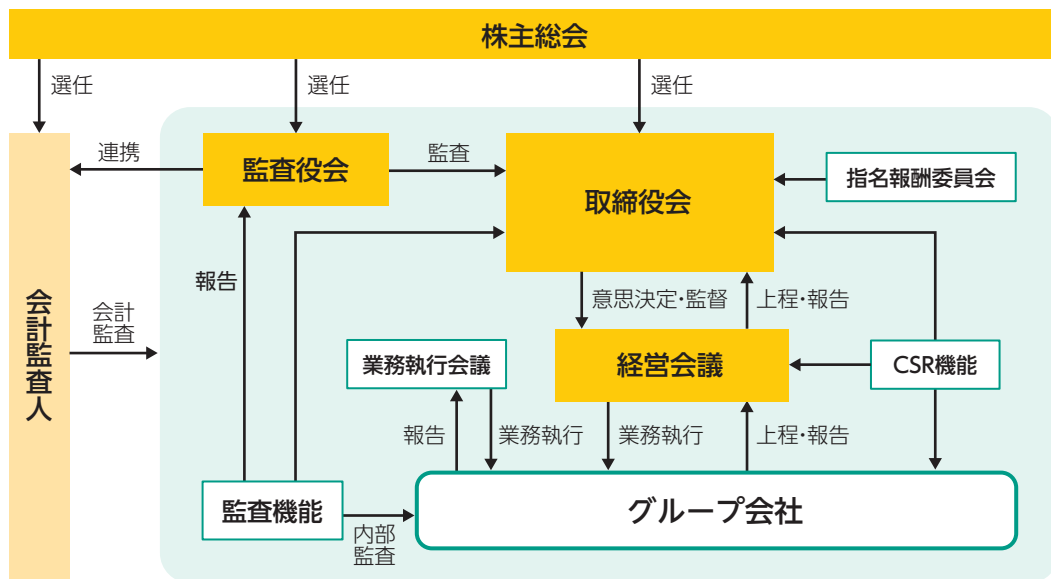
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

ヤマトグループは、グループ企業理念に基づき、法と社会的規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しています。また、グループにおける経営資源を有効活用し企業価値の最大化を図ることを経営上の最重要課題の一つとして位置付け、コーポレート・ガバナンスの取組みとして経営体制の強化に向けた施策を実践しています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社を選択し、取締役会が経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行うとともに、取締役会から独立した監査役および監査役会が、取締役の職務執行状況等の監査を実施しています。

また、取締役会の機能を補完するため、社外取締役が半数以上を占める指名報酬委員会を設置するとともに、業務執行に係る迅速な意思決定を行うため、執行役員制度を採用しています。



1 | 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過および成果

当期における経済環境は、新型コロナウイルス感染症の影響は弱まり、経済活動の正常化に向けた動きが進んでいるものの、国際情勢の不安定化に伴うエネルギー価格の高止まりや原材料価格の高騰などの世界的なインフレに対し、米欧主要中央銀行の継続的な金融引き締めなどにより、世界経済の減速傾向が強まっています。さらに国内においても物価上昇に伴い、個人消費が停滞しているなど、依然として本格的な景気回復が見通しづらい状況にあります。

また、新型コロナウイルス感染症を契機としたテレワークの定着、診療や教育分野におけるサービスのオンライン化など、消費行動や生活様式が変化し、産業のEC化が進展しています。

このような状況下、ヤマトグループは経営理念に掲げる「豊かな社会の実現への貢献」を通じた持続的な企業価値の向上を実現するため、グループ各社の経営資源を結集したグループ経営体制の下、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画「Oneヤマト2023」に基づき、生活様式の変化と流通構造の変化に対応するサプライチェーンの変革に向けて、お客様や社会のニーズに対し総合的な価値提供に取り組みました。

当期の連結業績は、以下のとおりとなりました。

(単位：百万円)

区 分	前 期	当 期	増 減	伸率 (%)
営 業 収 益	1,793,618	1,800,668	7,050	0.4
営 業 利 益	77,199	60,085	△17,114	△22.2
経 常 利 益	84,330	58,066	△26,264	△31.1
親会社株主に帰属する当期純利益	55,956	45,898	△10,057	△18.0

当期の営業収益は1兆8,006億68百万円となり、前期に比べ70億50百万円の増収となりました。これは、成長が続くEC領域への対応により荷物の取扱数量が増加したことや、お客様の物流最適化に注力したことなどによるものです。

営業費用は1兆7,405億83百万円となり、前期に比べ241億64百万円増加しました。これは、時給単価や燃料単価、電気代などの上昇に加え、拡大するEC需要に対応するために構築しているEC物流ネットワークと既存ネットワークにおける輸配送オペレーションの適正化を進める途上にあることなど、中期経営計画「Oneヤマト2023」の推進に伴う費用が増加したことによるものです。

この結果、当期の営業利益は600億85百万円となり、前期に比べ171億14百万円の減益となりました。

<ヤマトグループ全体としての取組み>

ヤマトグループは、引き続き、社員の衛生管理に留意しながら、宅急便をはじめとする物流サービスの安定提供に取り組みました。そして、中期経営計画「Oneヤマト2023」に基づき、お客様や社会の多様化するニーズに対し総合的な価値提供を拡大させるため、以下の取組みを進めています。

① 法人顧客への価値提供の拡大

拡大するEC需要や法人のお客様のサプライチェーンの変化に対応し、セールスドライバーと法人営業担当者が連携してお客様の課題解決に取り組むとともに、拠点と輸配送ネットワークを最大活用し、在庫の適正化と納品・配送のリードタイム短縮を両立させて物流コストの最適化を支援するなど、引き続き、お客様のサプライチェーン全体に対する価値提供に取り組んでいます。

② ネットワーク・オペレーションの構造改革

拡大するEC需要に対し、都市部を中心に、仕分け・輸送からラストマイルまでのオペレーションプロセスを簡素化したEC物流ネットワークの構築を進めています。その上で、業務量の繁閑に応じて、より柔軟に対応するため、小規模・多店舗展開してきた宅急便営業所の集約・大型化やターミナル機能の再定義、ITシステムを活用した作業オペレーションの効率化を進めるとともに、安全・品質・働きやすさの向上などの取組みを推進するなど、引き続き、物流ネットワーク全体の生産性向上および、オペレーティングコストの適正化に取り組んでいます。

③ 持続的な企業価値向上を実現する戦略の推進

持続的な企業価値向上を実現すべく、中期経営計画「Oneヤマト2023」では、データ戦略とイノベーション戦略の推進、経営体制の刷新とガバナンスの強化、人事戦略、資本効率の向上、およびサステナブル経営の強化に取り組んでいます。

デジタル戦略については、データ活用のさらなる高度化に向けて、引き続きデジタルデータの整備とデジタル基盤の強化を図るとともに、デジタルデータを活用したサービスおよび、オペレーションの改善を進めています。

イノベーション戦略については、スタートアップの発掘と連携、投資を通じた新規事業の共創など、オープンイノベーションに向けた取組みを進めています。

人事戦略については、社員が自らの成長に自律的に取り組み、多様な人材が活躍できる複線型人材マネジメント体系の構築を進めるなど、社員が創出する価値を最大化するための環境整備に取り組んでいます。

ガバナンスの強化については、経営の監督と執行の分離、経営の透明性の維持・強化など、コーポレート・ガバナンスの高度化に継続して取り組むとともに、意思決定のスピードを重視したガバナンスの強化を進めています。

サステナブル経営の強化については、持続的な成長と持続可能な社会の発展を両立するため「つ

なく、未来を届ける、グリーン物流]「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」という2つのビジョンのもと、人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させるなど、環境と社会に配慮した経営を推進しています。特に環境については、「2050年温室効果ガス(GHG)排出実質ゼロ(自社排出)」および「2030年温室効果ガス(GHG)排出量48%削減(2020年度比)」の実現に向け、「EV20,000台の導入」「太陽光発電設備810基の導入」「再生可能エネルギー由来電力の使用率向上」などの施策を推進しています。また、2022年9月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への賛同を表明するとともに、同提言に基づき、事業活動に影響を及ぼす気候変動のリスクと機会に関する情報を、当社コーポレートサイトに開示しました。今後も気候変動や社会課題への対応など、サステナビリティの取組みを加速させ、持続可能な企業成長を推進していきます。

〈セグメント別の概況〉

リテール部門

- ① リテール部門は、宅急便をはじめとする高品質な小口輸送サービスを提供しています。そして、グループ全体のビジネスの起点として、生活様式やビジネス環境に伴うお客様の変化を第一線の社員が汲み取り、法人営業担当者と連携してグループの経営資源を活用したソリューション提案を行うなど、宅急便のサービス提供によって生み出されるお客様との接点という利点を活かし、お客様のニーズに応える価値提供に取り組んでいます。また、5,000万人以上にご登録いただいている「クロネコメンバーズ」、法人のお客様150万社以上にご利用いただいている「ヤマトビジネスメンバーズ」を中心に「送る」「受け取る」をより便利にするサービスの提供や、輸送以外の生活・ビジネスに役立つ様々なサービスの拡充に取り組んでいます。
- ② 当期は、さらなる顧客体験の向上に向け、スマートフォンを使って法人のお客様における宅急便の発送手続きを効率化するサービスを開始するとともに、キャッシュレス化の促進に向けて、スマートフォンに対応した新たな決済サービス「にゃんPay」を開始しました。また、宅急便のweb集荷依頼サービスにおける機能の拡充や、フリマ事業者様、マンションの宅配ロッカーサービス事業者様と連携し、マンションの宅配ロッカーから非対面で商品を発送できる機能を拡充するなど、お客様の利便性向上に取り組ましました。
- ③ 外部顧客への営業収益は、多様化するニーズに応じた最適な荷物の発送やお届けに取り組んだ結果8,945億74百万円となり、前期に比べ0.1%増加しました。営業費用は、中期経営計画「Oneヤマト2023」の推進に伴う費用が増加したことなどにより、前期に比べ5.1%増加し、営業利益は前期に比べ121億65百万円減少しました。

法人部門

- ① 法人部門は、ビジネスの中・上流領域を含む企業物流のサプライチェーン全体への価値提供を推進するため、物流オペレーションの改善や効率化に留まらず、お客様の経営判断に資するサプライチェーンマネジメント(SCM)戦略の企画立案、より実効性のあるプロジェクトの構築や管理運営まで担うアカウント営業の強化に取り組んでいます。
- ② 成長が続くEC需要が集中する都市部において、仕分け・輸送からラストマイルまでのオペレーションプロセスを簡素化したEC物流ネットワークの構築を推進しています。また、大手EC事業者様との連携のもと、オンラインショッピングモールに出店するEC事業者様の物流最適化に向けて、受注から出荷・配送までの全部または一部の機能を代行するサービスの拡販とさらなる

利便性の向上に取り組んでいます。さらに、需要が拡大する越境ECにおいては、輸入通関に関わるシステムと国内配送ネットワークを円滑に連携し、お届けまでのリードタイム短縮を実現する取組みを推進しています。

- ③ また、実店舗とECのオムニチャネルでの販売体制の構築を進める小売業の事業者様に対し、集約・大型化した拠点と輸配送ネットワークを組み合わせ、お客様のオムニチャネルでの販売在庫を流動化し、在庫と物流を一元管理して最適化する取組みを推進しています。さらに、店舗向け商品ならびに公式通販サイト向け商品の調達から保管、梱包、配送までのすべての物流業務をヤマトグループが一括管理するなど、総合的な価値提供に資する提案営業に注力しています。
- ④ 当期においては、総合食品メーカー様と原材料調達から販売に至るサプライチェーン全体の最適化に向けた「共創ロジスティクスパートナーシップ協定」を締結するとともに、タイヤメーカー様の物流・在庫の最適化による総ロジスティクスコストの削減、タイヤメーカー様のお客様に対する価値向上、GHG排出量の可視化・削減による環境負荷が少ない物流の実現などを旨とする「リードロジスティクスパートナー契約」を締結しました。また、ヤマト運輸株式会社の仕分けターミナルと保冷機能が一体となった拠点を活用した、食品販売事業者様のD2C (Direct to Consumer / 消費者直接取引) 流通スキームを構築するとともに、ファッション企業様とサステナブルなサプライチェーン実現に向けた「ロジスティクスパートナーシップ協定」や、外食産業の事業環境の変化に対応した持続可能なサプライチェーン構築に向けた「リードロジスティクスパートナー協定」を締結するなど、引き続き、ヤマトグループの経営資源を最大限に活用し、サプライチェーンの「End to End」に対する提供価値の拡大に取り組んでいます。
- ⑤ 外部顧客への営業収益は、EC需要拡大への対応や法人顧客の物流最適化に向けた取組みを推進したことなどにより8,460億53百万円となり、前期に比べ4.2%増加しました。営業費用は、中期経営計画「Oneヤマト2023」の推進に伴う費用が増加したことなどにより、前期に比べ3.4%増加し、営業利益は前期に比べ40億40百万円減少しました。

(参考)

区 分	前 期	当 期	増 減	伸率 (%)
宅急便・宅急便コンパクト・EASY (百万個)	1,890	1,926	35	1.9
ネ コ ポ ス (百万個)	384	413	28	7.4
ク ロ ネ コ D M 便 (百万冊)	824	800	△23	△2.9

その他

- ① 当期においては、引き続き、複数の企業グループのネットワークを用いたボックス輸送や車両整備サービスの拡販に取り組みました。
- ② 外部顧客への営業収益は600億40百万円となり、前期に比べ31.8%減少しました。また、営業利益は139億円となり、前期に比べ26億58百万円減少しました。

< E S Gの取組み >

- ① ヤマトグループは、人命の尊重を最優先とし、安全に対する様々な取組みを実施しており、輸送を主な事業とするグループ各社を中心に、安全管理規程の策定および管理体制の構築、年度計画の策定など、運輸安全マネジメントに取り組んでいます。当期においては、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえて開催を見送っていた「こども交通安全教室」を幼稚園・小学校などで再開しました。また、安全の意識向上を図るため、グループ全体で「交通事故ゼロ運動」「労働災害防止運動」を実施しました。
- ② ヤマトグループは、企業価値の最大化を経営上の最重要課題の一つとして位置付け、コーポレート・ガバナンスの取組みの中で、経営体制の強化に向けた施策を実践しています。そして、グループ企業理念に基づき、法と社会的規範に則った事業活動を展開するとともに、コンプライアンス経営を推進しています。
- ③ ヤマトグループは、中長期の経営のグランドデザインである経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」で掲げた2つのビジョン「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」と「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」のもと、「サステナブル中期計画2023【環境・社会】」を策定し、サステナブル経営の強化に取り組んでいます。
- ④ このうち「環境」の分野では、事業活動の環境負荷を減らすため総量目標に加え、資材や車など、物流業界として革新的な技術の普及に貢献できる分野についても目標を定めるとともに、多様なパートナーと協働したグリーン物流や、環境負荷が少ない商品・サービスの提供を目標とし、環境価値の創出に取り組んでいます。また、カーボンニュートラルの実現に向けた取組みとして、2022年7月、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)に採択された、当社単独提案事業「グリーンデリバリーの実現に向けたEVの導入・運用」と、共同提案事業「商用電動車普及に向けたエネルギーマネジメントシステムの構築・大規模実証」についても引き続き推進しています。
- ⑤ また、「社会」の分野では、人材の多様性を尊重し、社員が活躍できる職場環境を整備するとともに、社会の諸課題に向き合い、共創による地域づくりを推進するなど、豊かな社会の実現に取り組んでいます。引き続き、ヤマトグループ社員向けの「ユニバーサルマナー検定」により、障がい者のご自宅や宅急便営業所での荷物の受け取り・発送における適切なサポートなど、ユニバーサルマナー向上のための知識の習得と、顧客対応責任者を中心とした浸透活動を通じて、人権・多様性を尊重する社会の実現に貢献します。
- ⑥ ヤマトグループは、より持続的な社会的価値の創造に向けて、社会と価値を共有するCSV(クリエイティング・シェアード・バリュー=共有価値の創造)という概念に基づいた取組みを推進しています。引き続き、地域社会の健全で持続的な発展と地域の皆様の安心・快適な生活をサポートす

る地域密着のコミュニティ拠点として「ネコサポステーション」を運営し、家事サポートサービスや、IoT電球「HelloLight」を活用した「クロネコ見守りサービスハローライト訪問プラン」を展開するなど、生活全般に関わる相談窓口の設置、地域の皆様が交流できるイベント開催などに取り組んでいます。また、2023年3月、地域社会の一員として地域社会との共生を図るスポーツビジネスを手掛ける事業者様と物流パートナーシップ契約を締結しました。今後、オフィシャルロジスティクスパートナーとして、ヤマトグループの物流ネットワークや経営資源を活かし、スポーツ施設内の景観やお客様の導線を配慮した最適な物流を構築することで、スポーツ施設と街が一体となった持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。

- ⑦ ヤマトグループは、社会とともに持続的に発展する企業を目指し、公益財団法人ヤマト福祉財団を中心に、障がい者が自主的に働く喜びを実感できる社会の実現に向けて様々な活動を行っています。具体的には、パン製造・販売を営むスワンベーカリーにおける積極的な雇用や、クロネコDMM便の委託配達を通じた働く場の提供、就労に必要な技術や知識の訓練を行う就労支援施設の運営など、障がい者の経済的な自立支援を継続的に行っています。

サステナブル経営の強化

気候変動や労働人口の減少、人権・格差など、社会全体で取り組まねばならない喫緊の課題に直面している中、各企業もこのような社会的な課題に 대응していく必要性が高まっています。ヤマトグループは、このような状況を踏まえ、中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現を目指し、サステナブル経営を推進しています。

サステナビリティ推進体制

当社は、サステナビリティに関する重要事項について、経営会議および取締役会で審議・決議を実施しています。また、サステナブル経営を推進するため、代表取締役社長を委員長、ヤマト運輸の役員（専務／常務執行役員等）および主要グループ会社社長を構成員とする、ヤマトグループ環境委員会および、ヤマトグループ社会領域推進委員会を年1回開催し、サステナビリティに関する課題についての審議や決議を実施しています。

そして、環境の分野では4つの部会（エネルギー・気候・大気、資源・廃棄物、マネジメント・協働、商品・サービス）、社会の分野では3つの部会（人権・ダイバーシティ、サプライチェーンマネジメント、地域コミュニティ）をそれぞれ年3回開催し、施策の検討や進捗確認を実施しています。

ヤマトグループ環境委員会および社会領域推進委員会の役割

<p>ヤマトグループ 環境委員会</p>	<ul style="list-style-type: none"> ① ヤマトグループの環境に関わる取組みの意思決定機関として、環境マネジメントシステムの運用を確認するとともに、取組みの方向性を明確にし、検討、審議、決議を行う ② 会議メンバーより報告を受け、トップマネジメントである環境統括責任者（ヤマトホールディングス代表取締役社長）が活動実績の評価および見直し（トップマネジメントレビュー）を行い、今後の施策などについて決定する
<p>ヤマトグループ 社会領域推進委員会</p>	<ul style="list-style-type: none"> ① ヤマトグループの社会に関わる取組みの意思決定機関として、社会領域の重要課題に対する取組みの方向性を明確にし、推進施策の検討、審議、決議を行う ② ヤマトグループ社会部会およびヤマトグループ各社の報告を受け、トップマネジメントであるヤマトホールディングス代表取締役社長が活動実績の評価および見直しを行い、今後の施策などについて決定する

TCFDに基づく取組み

ヤマトグループは、気候変動問題が社会と企業に与えるリスクと機会を洗い出し、影響を評価し、対応策を立案していくことが事業の持続可能性に不可欠であると認識し、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に基づいて、2022年3月期にヤマト運輸を対象としてシナリオ分析を行い、2022年9月にTCFD提言への賛同を表明しました。気候関連問題の事業インパクトを明確化し、影響の大きな事項を中心に対応策に取り組むことで、事業の持続性向上を図るとともに、ステークホルダーとの対話を重ねることにより企業価値向上につなげていきます。

ガバナンス

ヤマトグループは、気候変動を含む環境課題に対し、環境委員会を意思決定機関とした環境マネジメント体制に基づき、審議・決議を実施しており、取締役会は執行状況を監督しています。

具体的には、代表取締役社長が環境委員会の委員長を務め、環境マネジメントの統括責任を担っています。そして、環境委員会で審議された気候変動を含む環境課題に関する基本方針などの重要事項については、上位にある経営会議や取締役会で審議・決議を実施します。

また、環境分野を担当する執行役員や各地域を統括する執行役員、グループ会社の社長は環境責任者として、必要な経営資源を整えるなど、環境マネジメントの確実な実施と維持、管理に責任を持ちます。さらに、原則として全ての部長や現場組織の責任者は環境管理者として、気候変動を含む環境に関するリスクと機会の管理に責任を持ちます。

戦略

ヤマトグループは、気候変動関連の環境に関わるリスクは長期にわたり、自社や取り巻くステークホルダーの事業活動に影響を与える可能性があるため、適切な期間に分けて検討することが重要であると考えています。当社グループは、「サステナブル中期計画2023【環境】」の実行期間である2022年3月期から2024年3月期、日本政府のGHG排出量削減目標設定を参考とした、中期目標の設定年度である2030年、長期目標の設定年度である2050年を見据え、政府の政策規制の導入や市場ニーズの変化などによる移行リスクや気候変動がもたらす異常気象などの物理的リスクの検討を行いました。検討したリスク・機会は当社グループの戦略に反映して対応していきます。

短期リスクとしては、異常気象の激甚化や頻度の上昇による営業停止や施設・設備の損壊・損失による修理費用の増加などの物理的なリスクを評価し、中期や長期のリスクとしては、政策や法律の改正による炭素税の本格導入により費用が増加する移行リスクについて評価しました。一方、機会としては、低炭素化に向けたエネルギー転換や効率化による費用の減少、気候変動に対する緩和・適応への積極的な対応が、環境意識の高まった顧客から支持されることによる収益増加など、将来の財務効果を生み出す大きな可能性を秘めていることについても確認しました。

ヤマトグループは、保有する車両、施設におけるGHG排出量に炭素税が課せられた場合に財務に大きな影響を受けることやGHG排出量削減に向けた低炭素化の要請に応えられない場合、環境意識の高まりを背景とした顧客ニーズの変化による収益の減少により財務に大きな影響を与える可能性があることを踏まえ、GHG排出量削減に向けて、EV（電気自動車）の導入や太陽光発電設備の設置、再生可能エネルギー由来電力への切り替え等に取り組んでいます。また、物理的リスクへの対応として、異常気象の激甚化や頻度の上昇による営業停止や施設・設備の損壊・損失などを未然に回避するためにハザードマップを活用した出店やBCPマニュアルの定期的な更新を行っています。

今後も継続して、その他のリスクや機会の創出に関する影響評価の検討を行います。

リスク管理

ヤマトグループ全体の気候変動に係わる対応の推進統括のための専任部署を当社に設けています。

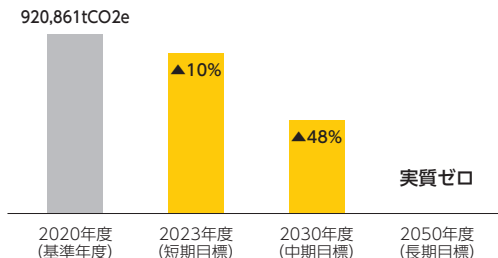
また、各グループ会社にも環境責任者（代表取締役社長）や環境推進代表（推進担当者）を配置し、グループを挙げて気候変動への対応を推進しています。

代表取締役社長を委員長、ヤマト運輸執行役員、地域統括および主要グループ会社社長を主要構成員とするヤマトグループ環境委員会を毎年1回開催し、気候変動を含む環境に関する課題やリスクについての審議・決議を実施しています。

また、重要事項については適宜、経営会議や取締役会で審議・決議を実施しています。

指標と目標

GHG排出量・削減目標



施策	目標
	2030年度
EV保有台数	20,000台
太陽光発電設備数	810基
再生可能エネルギー由来電力使用率	70%

上記目標の達成に向けて施策を実施するとともに、バリューチェーン全体（Scope3）のGHG排出量削減に向けて、パートナーと協働したグリーン物流の構築に取り組んでいきます。並行して、SBT1.5°C目標の認定の取得も検討しています。



「TCFD提言に基づく取組み」の詳細は当社ホームページをご覧ください。

<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/environment/tcdf.html>

社会領域での 取組み事例

人権・多様性を尊重する社会の実現に貢献 ヤマトグループ独自の「ユニバーサルマナー[※]検定」を 株式会社ミライロと共同開発

ヤマトグループは、人権・多様性を尊重し“誰一人取り残さない”社会の実現を目指して2014年に「ダイバーシティ基本方針」、2021年には「ヤマトグループ人権方針」を策定しました。

また、ヤマト運輸は、障がいのある当事者の視点を活かしたユニバーサルデザインに関するリサーチ・コンサルティングなどを行う株式会社ミライロと連携し、日々の業務に即した独自のユニバーサルマナー検定を共同開発しました。

本検定では、ご自宅や宅急便営業所における視覚障がいや聴覚障がいのある方の荷物の受け取りや発送を想定し、適切なサポートや必要な配慮などをeラーニングによる動画で学習できる内容となっています。社員が本検定を通じてユニバーサルマナーを習得することで、「人権を尊重し、多様性を認めあう活気ある社会づくり」の実現に貢献します。



eラーニングにおける研修動画のワンシーン

※高齢者や障がい者など多様な方々へ向き合うための「マインド」と「アクション」のこと。

(2) 対処すべき課題

ヤマトグループを取り巻く事業環境は、新型コロナウイルス感染症の影響は弱まり、経済活動の正常化に向けた動きが進んでいるものの、国際情勢の不安定化に伴うエネルギー価格や原材料価格の高止まりなどの世界的なインフレに対し、米欧主要中央銀行の継続的な金融引き締めなどにより、世界経済の減速傾向が強まっています。さらに、国内においても物価上昇に伴い、個人消費が停滞しているなど、依然として本格的な景気回復が見通しづらい状況にあります。また、物流業界においては、生産年齢人口の中長期的な減少傾向への対応、2018年に公布された働き方改革関連法に伴う「時間外労働の上限規制(2024年問題)」への対応などの課題に直面しています。このような中、ヤマトグループは、経営理念に掲げる「豊かな社会の実現への貢献」を通じた持続的な企業価値の向上を実現するため、引き続き、以下①～③の取組みを加速させていきます。

なお、当社は、上記の物流業界における課題や物価上昇等に伴う継続的なコスト上昇に対応していくため、2023年4月3日より届出運賃等を改定しました。今後も外部環境の変化による影響を踏まえ、毎年、届出運賃等を見直しながら、物流パートナー等に対し適時適切に対応していくことなどにより、輸配送ネットワークの維持・強化と、お客様により良いサービスを提供し続ける環境を構築していきます。

① ネットワーク・オペレーションの構造改革

変化、多様化するお客様のニーズに応えるとともに、業務量の繁閑に応じて、より柔軟に対応していくため、ネットワーク・オペレーションの構造改革を推進しています。既存の宅急便ネットワークとオペレーションの安全・品質および、働きやすさや働きがいの維持・向上とオペレーティングコストの適正化を図るため、引き続き、拠点の集約・大型化を進めるとともに、職務定義の細分化・専門化、ITシステムを活用した作業オペレーションの効率化により、各拠点における働き方や人材配置、体制を刷新していきます。さらに、第一線の社員の管理間接業務を削減するため、業務の標準化、電子化によるBPR(業務プロセス改革)にも継続して取り組みます。

② 法人ビジネス領域の拡大

ヤマトグループは、世界の政治・経済とサプライチェーンのブロック化や環境問題などのリスク要因が増大する中、サプライチェーン全体に広がる顧客の経営課題の解決を目指すソリューションビジネスを新たな成長領域と位置付けて注力しています。

ソリューションの提供においては、営業とオペレーションが一体となり、お客様の産業、ビジネスの目的と戦略を深く理解した上で、国内外の拠点と輸配送のネットワーク、コントラクト・ロジスティクスや、国際フォワーディングなどの物流機能、ファイナンスやITシステムなど、ヤマトグループが持つ経営資源を最大限活用し、お客様の物流の管理や運営にとどまらず、ロジスティクスの戦略・企画まで関与するLLP(リード・ロジスティクス・パートナー)となることを目指しています。そして、これまで宅急便で培った国内の膨大な顧客基盤を活かしながら、本社に集約した営業情報に基づく最適な提案を創出し、第一線の営業活動を促進させるとともに、ソリューション設計やオペレーション設計の高度化を図り、店舗やECの運営に係るバックヤード業務の効率化や、販売機会ロスの削減、在庫の最適化など、お客様に対し、国内からグローバルに広がるサプライチェーン全体にわたる価値を提供していきます。

さらに、2050年の温室効果ガス(GHG)自社排出実質ゼロに向けて、EVの導入やドライアイスを使わない保冷輸送などのグリーン物流を推進し、当社の排出量を削減すると同時に、お客様のGHG排出量を可視化し、より環境負荷の少ないサプライチェーンを構築しながら、お客様が保有する在庫や生産活動の最適化とお客様のGHG排出量削減を実現するなど、サステナブルな物流の実現に貢献していきます。

③ 持続的な企業価値向上を実現する戦略の推進

ヤマトグループは、サプライチェーンの「End to End」に対する提供価値を拡大し、持続的な企業価値向上を実現するための基盤として、デジタル戦略、人事戦略、サステナブル経営の強化、ガバナンスの強化に取り組んでいます。

デジタル戦略については、DX推進体制を強化し、デジタル基盤を活用したお客様への提供価値の拡大や経営資源の適正化など、事業と一体となったDX推進に取り組んでいます。また、人事戦略については、新たな付加価値創出に向けた最適な人材ポートフォリオの構築や、多様な社員の働きやすさと働きがいの向上に取り組んでいます。

サステナブル経営の強化については、中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現に向けた2つのビジョン「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」に基づき、特定した各重要課題(マテリアリティ)に取り組んでいます。環境については、「2050年温室効果ガス(GHG)排出実質ゼロ(自社排出)」および「2030年温室効果ガス(GHG)排出量48%削減(2020年度比)」の実現に向け、引き続き「EV20,000台の導入」「太陽光発電設備810基の導入」「再生可能エネルギー由来電力の使用率向上」などの施策を推進していきます。また、社会については、引き続き、人材の多様性を尊重し、社員が活躍できる職場環境を整備するとともに、社会の諸課題に向き合い、共創による地域づくりを推進するなど、豊かな社会の実現に向けて取り組みます。

ガバナンスの強化については、引き続き、経営の監督と執行の分離、経営の透明性の維持・強化など、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組むとともに、意思決定のスピードを重視したガバナンス体制の下で、構造改革を推進します。

これからも、ヤマトグループの総合力を結集して、企業価値を向上させてまいります。株主の皆様におかれましては、なお一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

(3) 財産および損益の状況の推移

区 分	2019年度 第155期	2020年度 第156期	2021年度 第157期	2022年度 (当期) 第158期
営 業 収 益 (百万円)	1,630,146	1,695,867	1,793,618	1,800,668
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	22,324	56,700	55,956	45,898
1 株 当 たり 当 期 純 利 益 (円)	56.78	151.55	151.03	126.64
総 資 産 (百万円)	1,100,739	1,089,991	1,086,854	1,107,587
純 資 産 (百万円)	562,835	584,287	598,233	616,430
1 株 当 たり 純 資 産 (円)	1,441.20	1,553.45	1,611.34	1,684.87

(注) 1株当たり当期純利益は期中平均株式数により、また、1株当たり純資産は期末発行済株式総数により算出しております。

(4) 宅配便、ネコポスおよびクロネコDM便の取扱実績の推移

区 分	2019年度 第155期	2020年度 第156期	2021年度 第157期	2022年度 (当期) 第158期
宅急便・宅急便コンパクト・E A Z Y (百万個)	1,627	1,803	1,890	1,926
ネコポス (百万個)	172	293	384	413
クロネコDM便 (百万冊)	987	826	824	800

(5) 主な事業内容

ヤマトグループは、顧客セグメント単位に基づく「リテール部門」と「法人部門」の2部門制で事業を営んでおります。

区 分	事 業 内 容
リテール部門	宅急便をはじめとする小口輸送サービスを国内のあらゆるお客様に提供する。 (個人および中小法人顧客向け宅配事業)
法人部門	企業物流のサプライチェーン全体へ価値を提供する。 (大規模法人顧客向け運送事業、 物流センターの企画運営業、通関業、 航空運送代理店業、決済サービス事業)
その他	リテール・法人の両セグメントを支えるITやメンテナンスの機能、および多様な形態の輸送事業を備えることにより、グループとしてのお客様への価値提供を最大化する。 (ITシステムの開発および運用管理事業、 自動車整備事業、燃料販売事業、損害保険代理店業、 貨物自動車運送事業、ロールボックスパレット貸切輸送事業)

(6) 設備投資の状況

当期中において実施いたしました設備投資の総額は469億12百万円で、その主なものは次のとおりであります。

名 称	区 分	設備の内容	投資額
当 社	全 社	新 社 屋 建 築	4,196
ヤマト運輸株式会社	リ テ ー ル 部 門 法 人 部 門	車 両 購 入 (2,218 台)	9,972
		東 京 レ ー ル ゲ ー ト ク ー ル 施 設 新 設	2,648

(7) 資金調達の状況

該当事項はありません。

(8) 主要な借入先

借 入 先	借 入 額
株 式 会 社 み ず ほ 銀 行	5,000
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	2,000
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	2,000

(9) 従業員の状況

区 分	従業員数	前期末比増減
リテール部門	170,835名	△6,046名
法人部門	18,671	△1,146
その他の	20,670	520
全社	21	△4
合 計	210,197	△6,676

- (注) 1. 従業員数には、パートタイマー117,470名（前期末比4,930名減）が含まれております。
 2. リテール部門の従業員数には、ヤマト運輸株式会社の輸送および本社部門の従業員が含まれております。
 3. 全社の従業員数は、当社の従業員であります。

(10) 車両の状況

区 分	車両台数	前期末比増減
リテール部門	49,395台	152台
法人部門	3,757	551
その他の	1,946	△33
全社	3	△1
合 計	55,101	669

- (注) 1. リテール部門の車両台数には、ヤマト運輸株式会社の輸送および本社部門が所有する車両が含まれております。
 2. 全社の車両台数は、当社が所有する車両であります。

(11) 重要な子会社の状況

名 称	区 分	資本金	出資比率	主要な事業内容
ヤマト運輸株式会社	リテール部門 法人部門	百万円 50,000	% 100.0	個人および中小法人顧客向け宅配事業 大規模法人顧客向け運送事業
沖縄ヤマト運輸株式会社	法人部門	50	100.0	沖縄県における個人および法人顧客向け宅配事業
YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC.		百万US\$ 4	100.0	北米における航空貨物、海上貨物、国際引越の取扱 輸出入通関事業
YAMATO ASIA PTE.LTD. (注1)		百万S\$ 352	100.0	東南アジア地域統括、 事業開発および市場調査
雅 瑪 多 (香 港) 有 限 公 司 (注 1)		百万HK\$ 970	100.0	東アジア地域統括、 事業開発および市場調査
ヤマトボックスチャーター株式会社	そ の 他	百万円 400	100.0	貨物自動車運送事業、ロールボックスパレット貸切輸送事業
ヤマトシステム開発株式会社		1,800	100.0	ITシステムの開発および運用管理事業
ヤマトオートワークス株式会社		30	100.0	自動車整備事業、燃料販売事業、損害保険代理店業

- (注) 1. 2023年2月17日開催の当社取締役会において、当該子会社を清算することが承認されました。
2. 当期末における特定完全子会社の状況は、次のとおりです。

名 称	住 所	当社における特定完全子会社の株式の帳簿価額	当社の総資産額
ヤマト運輸株式会社	東京都中央区銀座二丁目 16番10号	百万円 258,539	百万円 425,145

(12) 主要拠点

名 称	区 分	本社所在地	事業所数
ヤマト運輸株式会社	リテール部門 法人部門	東京都中央区	3,772 店
沖縄ヤマト運輸株式会社		沖縄県糸満市	36
YAMATO TRANSPORT U.S.A., INC.	法人部門	アメリカ合衆国 カリフォルニア州	25
YAMATO ASIA PTE. LTD.		シンガポール	1
雅瑪多(香港)有限公司		香港	1
ヤマトボックスチャーター株式会社	その他	東京都中央区	92
ヤマトシステム開発株式会社		東京都江東区	10
ヤマトオートワークス株式会社		東京都中央区	103
当 社	全 社	東京都中央区	1

2 | 会社の株式に関する事項 (2023年3月31日現在)

(1) 発行可能株式総数 1,787,541,000株

(2) 発行済株式の総数 379,824,892株

(注) 発行済株式の総数は、2022年6月23日付で実施した自己株式の消却により、前期末に比べ8,750,700株減少しております。

(3) 株主数 53,746名

(4) 大株主

株 主 名	持 株 数	持 株 比 率
	千株	%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	59,132	16.30
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	27,884	7.69
ヤマトグループ社員持株会	27,763	7.65
明治安田生命保険相互会社	14,814	4.08
日本生命保険相互会社	14,770	4.07
株式会社みずほ銀行	10,247	2.82
ヤマトグループ取引先持株会	8,462	2.33
トヨタ自動車株式会社	5,748	1.58
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	5,268	1.45
損害保険ジャパン株式会社	5,133	1.42

(注) 1. 当社は、自己株式17,068,367株を保有しておりますが、上記の大株主より除外しております。
2. 持株比率は、自己株式数を控除して算出しております。

3 | 会社役員に関する事項

(1) 取締役および監査役に関する事項

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役社長 社長執行役員	長 尾 裕	ヤマト運輸(株)代表取締役社長兼社長執行役員
代表取締役副社長 副社長執行役員	栗 栖 利 蔵	ヤマト運輸(株)代表取締役兼副社長執行役員
代表取締役副社長 副社長執行役員	小 菅 泰 治	ヤマト運輸(株)代表取締役兼副社長執行役員
取 締 役	芝 崎 健 一	
取 締 役	得 能 摩 利 子	(株)ハピネット社外取締役 三菱マテリアル(株)社外取締役 (株)資生堂社外取締役
取 締 役	小 林 洋 一	
取 締 役	菅 田 史 朗	横河電機(株)社外取締役
取 締 役	久 我 宣 之	
取 締 役	チャールズ・イン	ワールドワイド・シティグループ(香港) エグゼクティブチェアマン 日中経営者フォーラム会長 日中・アジア経営者フォーラム会長
常 勤 監 査 役	川 崎 良 弘	
常 勤 監 査 役	佐々木 勉	
監 査 役	山 下 隆	山下隆公認会計士事務所所長 (株)新日本科学社外取締役
監 査 役	松 田 隆 次	松田法律事務所弁護士
監 査 役	下 山 善 秀	日本ヒューム(株)社外監査役

- (注) 1. 取締役のうち得能摩利子、小林洋一、菅田史朗、久我宣之およびチャールズ・インの5氏は、社外取締役であります。
2. 監査役のうち山下 隆、松田隆次および下山善秀の3氏は、社外監査役であります。
3. 当社は、社外取締役および社外監査役の全員を(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
4. 監査役川崎良弘氏は、長年にわたる当社の子会社であるヤマト運輸(株)の経営管理と事業運営および常勤監査役の経験を通じて、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
5. 監査役山下 隆氏は、公認会計士としての業務を通じて、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。

6. 監査役松田隆次氏は、弁護士としての業務を通じて、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
7. 監査役下山善秀氏は、他社における取締役および社外監査役の経験を通じて、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
8. 取締役菅田史朗氏は、2022年6月17日付でJ S R(株)社外取締役を退任いたしました。
9. 社外取締役および社外監査役の兼職先と当社との間には、特別な関係はありません。

(2) 責任限定契約に関する事項

当社は、取締役（業務執行取締役等であるものを除く。）および監査役との間に、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結することができる旨を定款に定めております。当該定款に基づき、当社は取締役得能摩利子、小林洋一、菅田史朗、久我宣之およびチャールズ・インの5氏ならびに監査役全員と責任限定契約を締結しております。当該契約における損害賠償責任の限度額は、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。

(3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の被保険者の範囲は、当社および当社子会社の取締役、監査役および執行役員等であり、被保険者は保険料を負担しておりません。当該保険契約では、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含む。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や訴訟費用等が、填補されることとなります。ただし、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、被保険者による犯罪行為や意図的に違法行為を行った場合の損害等は補償の対象としないこととしております。

(4) 取締役および監査役に支払った報酬等の額

① 当期に支払った報酬等の総額等

役員区分	報酬等の 総額	報酬等の種類別の総額				対象となる 役員の員数
		基本報酬	短期業績 連動報酬	中長期業績連 動型株式報酬 (注)	左記のうち、 非金銭報酬等	
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	人
取締役 (うち社外取締役)	449 (76)	299 (76)	108 (-)	41 (-)	41 (-)	12 (6)
監査役 (うち社外監査役)	81 (33)	81 (33)	- (-)	- (-)	- (-)	6 (3)
合計 (うち社外役員)	530 (109)	380 (109)	108 (-)	41 (-)	41 (-)	18 (9)

(注) 当事業年度中における株式交付ポイントに係る費用計上額を記載しております。

② 業績連動報酬（変動報酬）の決定方針

短期業績連動報酬（変動報酬）については、役位別に決定した基本報酬（固定報酬）に対して、役位別に割合を設定し基準額を設定しており、その後、当社の業績指標の達成率および個人別のミッション評価に応じて、基準額の0%～150%の範囲内で個人別の支給額を決定しております。なお、業績指標の内容については、連結営業収益、連結営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益としております。

中長期業績連動型株式報酬（変動報酬）については、役位別に決定した基本報酬（固定報酬）に対して、役位別に割合を設定し基準額を設定しており、その後、当社の業績指標の達成率および個人別のミッション評価に応じて、基準額の0%～150%の範囲内で個人別の支給額を決定しております。なお、業績指標の内容については、ROE、TSR、ESG指標としております。事業年度毎に1株＝1ポイントとして、中長期業績連動型株式報酬（変動報酬）の額を中期経営計画が開始する事業年度の前月における東京証券取引所における当社株式の終値の平均値で除した数を、ポイントとして付与しております。

上記の業績連動報酬に係る指標については、会社業績との連動性を高め、かつ透明性および客観性を高めるために適用しております。

これらの結果を基に算出した業績連動報酬の年額を月額に換算し、2022年7月から2023年6月までの期間適用しております。

<業績連動報酬算定式>

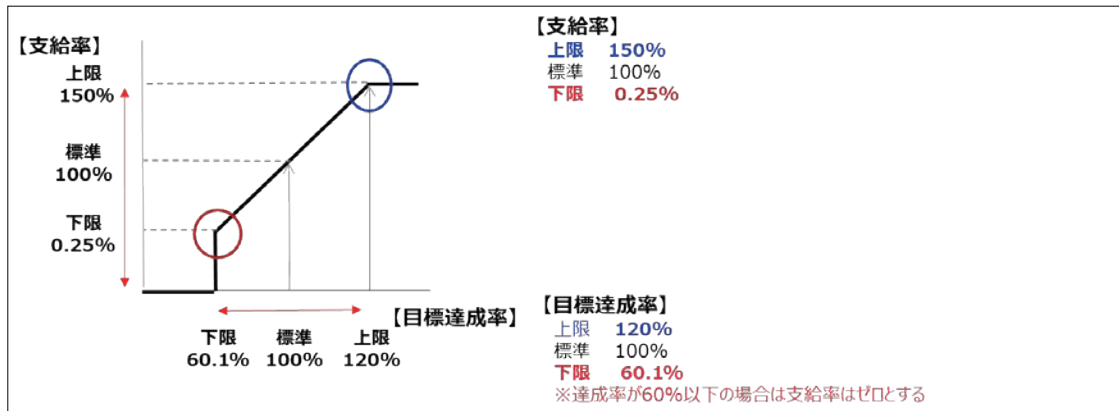
変動報酬分類	業績評価指標	取締役各指標割合	実績	目標	目標達成率
短期業績指標	①グループ連結営業収益額	○ 30%	億円 17,936	億円 18,150	98.8%
	②グループ連結営業利益額	○ 30%	772	950	81.3%
	③グループ連結純利益額	○ 30%	560	530	105.6%
	④ミッション評価（個人別）	○ 10%	-		

【(①目標達成率×0.3+②目標達成率×0.3+③目標達成率×0.3)
+ミッション評価（個人別） 上限10%】

変動報酬分類	業績評価指標	詳細	取締役各指標割合	実績	目標	目標達成率
中長期業績指標	①ROE	-	○ 40%	9.6%	10%	96.0%
	②TSR	相対TSR 配当込みTOPIX TSR比較	○ 30%	77.1% (配当込み TOPIX 102.0%)	100%	75.6%
	③ESG指標	温室効果ガス 排出量単年目標 ※2020年度比3%削減	○ 20%	▲2.0%	▲3%	66.7%
	④中長期革新 行動目標	ミッション評価 (個人別)	○ 10%	-		

【(①目標達成率×0.4+②目標達成率×0.3+③目標達成率×0.2)
+ミッション評価（個人別） 上限10%】

<参考：目標達成率と支給率の関係>



2022年度短期業績評価指標における目標達成率 85.7%

(①98.8%×0.3+②81.3%×0.3+③105.6%×0.3)

2022年度中長期業績評価指標における目標達成率 74.4%

(①96.0%×0.4+②75.6%×0.3+③66.7%×0.2)

③ 取締役および監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

当社の取締役報酬の決定に関する株主総会の決議年月日は2020年6月23日であり、取締役の基本報酬額は年額431百万円以内（うち社外取締役分109百万円以内）、取締役（社外取締役を除く）に支給する短期業績連動報酬を年額245百万円以内および中長期業績連動型株式報酬を年額173百万円以内と決議されました。当社を取り巻く経営環境が急速に変化する中、優秀な人材の獲得・定着が可能となる競争力のある報酬水準とし、取締役の責務の増大、より透明性の高い取締役会の運営とその活性化、経営監督の強化を目的とした取締役および監査役の増員等に対応することを目的としており、決議された当時の取締役の員数は9名であります。また監査役報酬の決定に関する株主総会の決議年月日は1994年6月29日であり、月額800万円以内と決議されました。なお、決議された当時の監査役の員数は4名であります。

④ 役員報酬等の内容の決定に関する方針等

i. 基本方針

当社の取締役の報酬は、以下の考えに基づき決定しております。

○競争力のある水準であること

・役割と責任および業績に報いるものとし、優秀な人材を確保するに相応しい報酬水準とする

○企業価値・株主価値向上を重視した報酬制度であること

・業績達成の動機付けとなる業績連動性のある報酬制度とする

- ・中長期の企業価値と連動し、株主との利害の共有を促す報酬構成とする
- 公平・公正な報酬制度であること
- ・報酬の決定プロセスは、客観的で透明性の高いものとする

ii. 全体構成

取締役の報酬は、外部水準等を考慮した基本報酬（固定報酬）、短期業績連動報酬（変動報酬）および中長期業績連動型株式報酬（変動報酬）で構成しております。また、監査役および社外役員の報酬は、その機能の性格から基本報酬のみとしております。

iii. 基本報酬（固定報酬）の決定方針

職責に基づき、外部水準等を考慮し、役位別に決定しております。

iv. 取締役の個人別の報酬等の種類毎の割合の決定方針

各報酬の構成割合は、外部水準を考慮の上、業績達成および中長期的な企業価値創造と持続的な成長への動機付けをさらに強めることができ、かつ優秀な人材の獲得・定着が可能となる競争力のある報酬水準とするため、上位の役位ほど業績連動報酬のウェイトが高まる構成としております。

v. 交付の時期又は条件に関する事項

基本報酬（固定報酬）および短期業績連動報酬（変動報酬）については、年額を12等分し、月例で金銭にて支払います。中長期業績連動型株式報酬（変動報酬）については、年1回、6月頃にポイントとして付与し、当該ポイントは役員株式給付規程に従い、退任時迄の累積ポイントを1ポイント=1株として、退任時に給付します。

⑤ 取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

取締役会にて決議をしております決定方針に基づき、当社全体の業績等を勘案しつつ各取締役の評価を行うために、委員長を独立社外取締役が務め、かつ独立社外取締役が過半数を占める指名報酬委員会で、あらかじめ取締役の個人別の各報酬等の額および算定内容の審議を行い、その答申を踏まえて、取締役会にて個人別の基本報酬（固定報酬）、短期業績連動報酬（変動報酬）、中長期業績連動型株式報酬（変動報酬）の額を決定しております。

⑥ その他

金銭報酬における一定割合について役員持株会を通じて自社株式取得に充当するものとしております。なお、客観的で透明性の高いプロセスを実現するため、2022年度における当社の取締役の個人別の報酬等の決定プロセスにおける指名報酬委員会の活動として、2022年度においては、指名報酬委員会を12回開催し、取締役の個人別の報酬等の決定方針に基づき、あらかじめ取締役の個人別の各報酬等の額および算定内容の審議を行い、その答申を踏まえて、取締役会にて決定しております。

(5) 社外役員に関する事項

主な活動状況

地 位	氏 名	出席状況、発言状況および 社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
取 締 役	得 能 摩利子	<p>当期開催の取締役会18回のすべてに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っております。</p> <p>特に業務執行および事業戦略、人事戦略について経営者の視点に加え顧客や社員の視点から監督、助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしております。また、指名報酬委員会の委員長として、同委員会の運営を主導し、当期開催の同委員会12回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しております。</p>
取 締 役	小 林 洋 一	<p>当期開催の取締役会18回のすべてに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っております。</p> <p>特に業務執行および事業戦略、投資戦略について経営者の視点から監督、助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしております。また、指名報酬委員会の委員として、当期開催の同委員会12回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しております。</p>
取 締 役	菅 田 史 朗	<p>当期開催の取締役会18回のすべてに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っております。また、2022年6月より取締役会議長を務め、その職務・職責を適切に果たし、取締役会の実効性向上に貢献しております。</p> <p>特に業務執行および事業戦略、生産性向上やコスト構造改革について経営者の視点から監督、助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしております。また、指名報酬委員会の委員として、当期開催の同委員会12回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しております。</p>

地 位	氏 名	出席状況、発言状況および 社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要
取 締 役	久 我 宣 之	<p>当期開催の取締役会18回のすべてに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っております。</p> <p>特に業務執行および財務戦略、コーポレート・ガバナンスについて経営者の視点から監督、助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしております。また、指名報酬委員会の委員に就任した2022年6月23日以降に開催された同委員会9回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しております。</p>
取 締 役	チャールズ・イン	<p>取締役就任した2022年6月23日以降に開催された取締役会14回のすべてに出席し、経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、経営全般につき必要な発言・助言を適宜行っております。</p> <p>特に業務執行およびグローバル事業戦略について経営者の視点から監督、助言等を行い、意思決定の妥当性・適正性を確保するための役割を果たしております。また、指名報酬委員会の委員に就任した2022年6月23日以降に開催された同委員会9回のすべてに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等に係る評価の決定過程における監督機能を十分に発揮しております。</p>
監 査 役	山 下 隆	<p>当期開催の取締役会18回のすべてに出席し、財務および会計に関する専門知識と豊富な経験に基づき、必要な発言を行っております。また、当期開催の監査役会18回のすべてに出席し、さらに定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席し、主に公認会計士としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しております。</p>
監 査 役	松 田 隆 次	<p>当期開催の取締役会18回のすべてに出席し、弁護士ならびに財務および会計に関する専門知識と豊富な経験に基づき、必要な発言を行っております。また、当期開催の監査役会18回のすべてに出席し、さらに定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席し、主に弁護士としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しております。</p>
監 査 役	下 山 善 秀	<p>当期開催の取締役会18回のすべてに出席し、経営・監査の両面における豊富な経験に基づき、必要な発言を行っております。また、当期開催の監査役会18回のすべてに出席し、さらに定期的に開催する代表取締役社長との意見交換会に出席し、主に経営者および社外監査役としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、取締役の職務執行状況について確認しております。</p>

4 | 会計監査人の状況

(1) 名 称 有限責任監査法人トーマツ

(2) 当該事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

区 分	支 払 額
① 公認会計士法第2条第1項に規定する業務に基づく報酬	百万円 264
② ①以外の報酬	25
③ 当社および子会社等が支払うべき会計監査人に対する報酬等の合計額	290

(注) 監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況および報酬見積もりの算定根拠などについて必要な検証を行った上で、会計監査人の報酬等について同意を行っております。

(3) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社の監査役会は、当社の会計監査人である監査法人に会社法第340条第1項各号に定める項目に該当する事実を認めた場合には、その事実に基づき当該会計監査人の解任の検討を行い、監査役全員の同意に基づき当該会計監査人を解任いたします。

また、当社の監査役会は、当社の会計監査人である監査法人の監査品質等が監査業務の遂行に不十分であると思料される事実を認めた場合には、その事実に基づき当該会計監査人の不再任の検討を行い、株主総会に提出する会計監査人の不再任に関する議案を決議いたします。

(4) 非監査業務

当社は公認会計士法第2条第1項の業務以外の非監査業務として、金融サービス提供に関する助言・指導業務等について委託しております。

5 | 会社の体制および方針とその運用状況

(1) 当社の取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制ならびに当社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要な体制

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、下記のとおり、内部統制システム構築の基本方針を定めております。

- ① 当社の取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制ならびに当社およびその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要な体制
 - i. 当社の取締役の職務の執行が法令および定款に適合することならびに当社およびグループ各社の業務の適正を確保するため、当社は、「グループ企業理念」を制定し「コンプライアンス宣言」を行う。当社の代表取締役は、これを当社およびグループ各社の取締役に周知徹底するとともに、取締役は、これに基づき業務を執行する。
 - ii. 上記の徹底を図るため、当社は、グループ全体のコンプライアンスやリスク統括を担当する執行役員を委員長とする「コンプライアンス・リスク委員会」を設置し、グループ全体のコンプライアンス、リスク管理の取り組みを横断的に統括する。委員長は、当社およびグループ各社の状況を把握し、当社の取締役会に報告する。
 - iii. 当社は、当社およびグループ各社の取締役のコンプライアンス違反行為について社員が直接情報提供を行えるよう、グループ社内通報制度を整備する。
 - iv. 当社は、「グループ企業理念」の「企業姿勢」において、反社会的勢力との関係は一切もたないことを宣言し、担当業務を行う人員を当社およびグループ各社のコンプライアンスやリスク統括を担当する部門に配置する。コンプライアンスやリスク統括を担当する部門は、警察、弁護士等の外部専門機関と連携して組織的な対応を図り、反社会的勢力による経営への関与防止および被害防止に努める。
- ② 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制
当社の取締役は、組織規程および文書管理基本規程において文書の保存年限、責任部門を規定し、取締役の職務の執行に係る重要書類および各種会議等の議事録を作成のうえ保存、管理する。
- ③ 当社およびその子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
 - i. 当社は、グループ全体のコンプライアンスやリスク統括を担当する執行役員を配置し、担当

業務を行う人員を当社およびグループ各社のコンプライアンスやリスク統括を担当する部門に配置する。

- ii. 当社は、グループ全体のリスク管理の基礎として、「リスク管理基本規程」を策定し、グループ各社においても当該基本規程に基づく「リスク管理基本規程」を策定する。
 - iii. グループ各社のうち会社法上の大会社は、リスク管理担当部門を設置し、その責任者を配置する。当社のコンプライアンスやリスク統括を担当する部門がこれを統括し、グループ各社におけるリスクの状況を適時に把握、管理する。
 - iv. 当社は、内部監査部門を設置し、当社およびグループ各社におけるリスク管理の実施状況・有効性の監査を行う。
- ④ 当社およびその子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- i. 当社は、執行役員制度を導入し経営の意思決定、監督と執行を分離することにより、経営の効率化と責任の明確化を図る。
 - ii. 当社は、取締役会を月1回以上開催する他、取締役会で審議する重要な事項は業務執行取締役、執行役員、常勤監査役で構成される経営会議で議論、検討を行う。
 - iii. 当社の取締役会および経営会議ならびにグループ各社の取締役会における決議に基づく業務執行について、当社は、その執行手続および責任者を組織規程において定める。
- ⑤ 当社およびその子会社の取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制
- i. 当社およびグループ各社におけるコンプライアンス経営を実践するため、当社およびグループ各社は、「企業姿勢」「社員行動指針」を社員全員の行動規範として策定し、その文書の掲出、配布等と教育を実施する。
 - ii. グループ各社のうち会社法上の大会社は、コンプライアンス推進担当部門を設置し、その責任者を配置する。当社のコンプライアンスやリスク統括を担当する部門がこれを統括し、グループにおけるコンプライアンス推進状況を適時に把握、管理する。
 - iii. 当社は、内部監査部門を設置し、当社およびグループ各社におけるコンプライアンスの実施状況・有効性の監査を行う。
 - iv. 当社は、「コンプライアンス・リスク委員会」を定期的で開催することにより、当社およびグループ各社において法令遵守を実現するための具体的な計画を策定のうえ推進し、その状況把握を行う。
 - v. 当社は、グループ社内通報制度を設置し、コンプライアンス違反行為を通報しやすい環境を整備する。

- ⑥ 当社およびその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
- i. 当社およびグループ各社における業務の適正を確保するため、当社は、「グループ企業理念」を制定する。当社およびグループ各社は、これに基づき諸規程を策定し、業務を執行する。
 - ii. 当社は、グループ全体の経営の基本戦略を担当する執行役員を配置し、担当業務を行う人員を当社およびグループ各社の経営戦略担当部門に配置する。
 - iii. 当社は、グループ各社の経営管理について、純粋持株会社としての当社がグループ各社に対して行う業務を定めた経営管理契約に基づき執行する。
 - iv. グループ各社は、当社が策定する関係会社管理規程に基づき、業務執行上重要な事項は当社の取締役会または経営会議において事前承認を得た上で執行するとともに、発生した経営上重要な事実については当社関連部門に報告するものとする。
- ⑦ 当社の監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項
- 内部監査部門は、監査役職務を補助する業務を担当し、監査役会と協議のうえ必要と認められた人員を配置する。
- ⑧ 前号の使用人の取締役からの独立性および監査役の指示の実効性の確保に関する事項
- 前号の使用人は執行に係る職務との兼務はできないものとし、当該使用人の人事異動、人事評価、懲戒に関しては、当社の監査役会の事前の同意を得るものとする。
- ⑨ 当社の取締役および使用人が当社の監査役に報告をするための体制ならびに子会社の取締役、監査役等および使用人またはこれらの者から報告を受けた者が当社の監査役に報告をするための体制
- i. 当社の取締役および使用人ならびにグループ各社の取締役、監査役等および使用人は、当社の監査役に対して、法定の事項に加え次の事項を遅滞なく報告する。
 - イ) 取締役および使用人による重大な法令違反、定款違反および不正の事実
 - ロ) 社内通報により知り得た重要な事実
 - ハ) その他当社およびグループ各社に重要な損失を与える恐れがある事実
 - ii. 当社およびグループ各社は、当社およびグループ各社の監査役に対して報告した者が、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制を構築する。

- ⑩ 当社の監査役の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項
当社は、監査費用の処理に関する規程を策定し、監査費用の支弁のため一定額の予算を確保する。
- ⑪ その他当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- i. 当社の監査役は、取締役会の他、経営会議、業務執行会議その他重要な会議に出席し、重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握するとともに、必要な意見を述べることができる。
 - ii. 当社は、監査役と代表取締役との定期的な意見交換会を設ける。
 - iii. 当社の内部監査部門は、当社およびグループ各社の内部監査実施状況および結果を、当社の監査役に随時報告し、効果的な監査のための連携を図る。
 - iv. 当社およびグループ各社の監査役は、グループ監査役連絡会において、グループ各社間の情報交換や連携を図る。
 - v. 当社は、当社の内部監査部門に監査役会およびグループ監査役連絡会の事務局を設置し、当社およびグループ各社の監査役の監査について円滑な遂行を図る。
 - vi. 当社は、会計監査人から必要に応じて会計の内容につき説明を受けるとともに情報交換し、効果的な監査のために連携を図る。

(2) 業務の適正を確保するために必要な体制の運用状況の概要

業務の適正を確保するために必要な体制の運用状況の概要は下記のとおりです。

① 取締役の職務の執行

取締役会を18回開催し、取締役と監査役の出席の下、決裁基準に沿った個別的な議案の決議だけでなく、中長期的な経営戦略に関する重要な事項（成長戦略・投資・資本政策・人事戦略など）について議論および決議を行っております。

② コンプライアンス

当社では、コンプライアンスを事業経営における最重要課題のひとつとして位置づけており、コンプライアンスが実践されているかを管理・把握するために、当社およびグループ会社に「コンプライアンス・リスク委員会」およびコンプライアンス推進担当部門を設置しております。是正事項が発生した場合には、当委員会より当該部門の責任者に対して直接指導・勧告、是正結果の聴取を行うとともに、その結果を取締役会および監査役会に報告する体制を構築しております。

なお、コンプライアンス違反行為が発生した場合に備え、当社およびグループ会社の社員が直接通報を行えるグループ社内通報制度の仕組みも整備しております。

また、社会から広く信頼される企業グループであるために、「グループ企業理念」の「企業姿勢」において、市民生活の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体との関係遮断を徹底することを宣言し、かねてよりグループ内に専門部署を設置しております。また、この専門部署は、警察、弁護士等の外部専門機関と連携して組織的な対応を図り、反社会的勢力による経営への関与防止および被害防止に努めております。

③ リスクマネジメント

当社およびグループ各社にコンプライアンス・リスク担当責任者を配置し、迅速かつ円滑にリスクに対応する体制を整えております。

緊急事態発生時には、その事態を正確かつ迅速に把握し、グループ共通の緊急事態の速報体制に基づき、取締役および監査役を含む社内の関係者に遅滞なく報告を行っております。

また、企業活動における重要な影響を及ぼす事態を未然に防止するために主要なリスクを特定し、当社およびグループ会社の「コンプライアンス・リスク委員会」にて事例共有と対策協議を行っております。

④ 監査体制

当社の監査担当と主要なグループ会社の内部監査担当部門それぞれにおいて、業務がルールに従って有効に実施されているかをチェックし、逸脱したものがあれば直ちに改善する体制を構築しております。

また、当社の監査役およびグループ各社の常勤監査役によるグループ監査役連絡会を月1回開催することで、情報交換を通じた連携を図り、グループ経営に対応した効率的なモニタリングを実施しております。

(3) 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、純粋持株会社として、グループ全体の企業価値を高めることを目的として事業を展開しております。したがって、剰余金の配当は、親会社株主に帰属する当期純利益を基準に配当性向30%を目標として実施することとしております。また、内部留保資金につきましては、経営資源の一つであるネットワークの強化を中心とした設備投資や、新規事業や新商品の開発への投資および企業価値を高めるための投資など、グループ全体の成長のために活用してまいります。また、自己株式につきましては、資本政策の一環としてM&Aへの活用など、弾力的に考えてまいります。

連結計算書類

連結貸借対照表 (2023年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
資産の部		負債の部	
流動資産	484,647	流動負債	344,758
現金及び預金	185,373	支払手形及び買掛金	160,766
受取手形、売掛金及び契約資産	216,251	短期借入金	10,000
割賦売掛金	50,509	リース債務	5,415
棚卸資産	2,580	未払法人税等	16,911
その他の流動資産	31,406	割賦利益繰延	4,797
貸倒引当金	△1,474	賞与引当金	36,918
固定資産	622,940	その他の流動負債	109,949
(有形固定資産)	(443,017)	固定負債	146,398
建物及び構築物	153,483	リース債務	32,858
機械装置	18,953	繰延税金負債	482
車両運搬具	30,205	退職給付に係る負債	98,295
土地	179,811	役員株式給付引当金	162
リース資産	34,146	その他の固定負債	14,599
建設仮勘定	12,379	負債合計	491,156
その他の有形固定資産	14,037	純資産の部	
(無形固定資産)	(43,759)	株主資本	598,130
ソフトウェア	38,149	資本金	127,234
その他の無形固定資産	5,609	資本剰余金	36,839
(投資その他の資産)	(136,163)	利益剰余金	473,891
投資有価証券	42,758	自己株式	△39,835
長期貸付金	5,258	その他の包括利益累計額	12,250
敷金	22,317	その他有価証券評価差額金	9,280
退職給付に係る資産	20	為替換算調整勘定	1,781
繰延税金資産	64,291	退職給付に係る調整累計額	1,188
その他の投資その他の資産	3,513	非支配株主持分	6,049
貸倒引当金	△1,996	純資産合計	616,430
資産合計	1,107,587	負債純資産合計	1,107,587

連結損益計算書 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
営業収益		1,800,668
営業原価		1,687,241
営業総利益		113,426
販売費及び一般管理費		53,341
営業利益		60,085
営業外収益		
受取利息及び配当金	1,914	
その他の収益	2,269	4,184
営業外費用		
支払利息	904	
持分法による投資損失	4,158	
その他の費用	1,140	6,203
経常利益		58,066
特別利益		
固定資産売却益	95	
投資有価証券売却益	1,970	
その他特別利益	141	2,207
特別損失		
固定資産除却損	499	
減損損失	1,994	
投資有価証券売却損	4	
投資有価証券評価損	2	
解体撤去費用	753	
貸倒引当金繰入額	182	
その他特別損失	21	3,458
税金等調整前当期純利益		56,815
法人税、住民税及び事業税	23,017	
法人税等調整額	△11,623	11,393
当期純利益		45,421
非支配株主に帰属する当期純損失 (△)		△476
親会社株主に帰属する当期純利益		45,898

(ご参考) 連結包括利益計算書 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
当期純利益	45,421
その他の包括利益	
その他有価証券評価差額金	△2,222
為替換算調整勘定	2,292
退職給付に係る調整額	677
持分法適用会社に対する持分相当額	△54
その他の包括利益合計	692
包括利益	46,114
(内 訳)	
親会社株主に係る包括利益	46,597
非支配株主に係る包括利益	△483

連結株主資本等変動計算書 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株 主 資 本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2022年4月1日残高	127,234	36,813	464,494	△49,551	578,991
当期中の変動額					
剰余金の配当			△16,783		△16,783
親会社株主に帰属する 当期純利益			45,898		45,898
自己株式の取得				△10,001	△10,001
自己株式の処分			△0	0	0
自己株式の消却		△0	△19,717	19,717	-
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		25			25
株主資本以外の項目の 当期中の変動額 (純額)					
当期中の変動額合計	-	25	9,397	9,715	19,138
2023年3月31日残高	127,234	36,839	473,891	△39,835	598,130

(単位：百万円)

	そ の 他 の 包 括 利 益 累 計 額				非支配 株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
2022年4月1日残高	11,498	△513	565	11,551	7,690	598,233
当期中の変動額						
剰余金の配当						△16,783
親会社株主に帰属する 当期純利益						45,898
自己株式の取得						△10,001
自己株式の処分						0
自己株式の消却						-
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動						25
株主資本以外の項目の 当期中の変動額 (純額)	△2,218	2,295	622	699	△1,641	△942
当期中の変動額合計	△2,218	2,295	622	699	△1,641	18,196
2023年3月31日残高	9,280	1,781	1,188	12,250	6,049	616,430

計算書類

貸借対照表 (2023年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額	科目	金額
資産の部		負債の部	
流動資産	63,383	流動負債	90,665
現金及び預金	40,236	営業未払金	442
営業未収金	71	短期借入金	10,000
短期貸付金	14,736	未払法人税等	434
未収法人税等	6,847	預り金	79,564
その他の流動資産	1,491	賞与引当金	3
		その他の流動負債	220
固定資産	361,762	固定負債	611
(有形固定資産)	(13,426)	退職給付引当金	128
建物	1,280	役員株式給付引当金	162
工具器具備品	381	その他の固定負債	321
土地	6,632		
建設仮勘定	5,095	負債合計	91,277
その他の有形固定資産	36	純資産の部	
(無形固定資産)	(858)	株主資本	325,761
ソフトウェア	857	資本金	127,234
その他の無形固定資産	1	資本剰余金	36,822
		資本準備金	36,822
(投資その他の資産)	(347,477)	利益剰余金	201,539
投資有価証券	26,771	その他利益剰余金	201,539
関係会社株式	295,784	別途積立金	138,965
長期貸付金	16,089	繰越利益剰余金	62,573
繰延税金資産	8,862	自己株式	△39,835
その他の投資その他の資産	1,728	評価・換算差額等	8,106
貸倒引当金	△402	その他有価証券評価差額金	8,106
投資損失引当金	△1,357		
資産合計	425,145	純資産合計	333,868
		負債純資産合計	425,145

損益計算書 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
営業収益		47,189
販売費及び一般管理費		7,022
営業利益		40,167
営業外収益		
受取利息及び配当金	1,823	
賃貸料収入	2,017	
その他の収益	568	4,408
営業外費用		
支払利息	7	
施設使用料	2,017	
その他の費用	435	2,459
経常利益		42,116
特別利益		
投資有価証券売却益	1,970	
関係会社株式売却益	16	
投資損失引当金戻入額	517	
その他特別利益	9	2,513
特別損失		
貸倒引当金繰入額	1,020	
解体撤去費用	753	
その他特別損失	40	1,814
税引前当期純利益		42,815
法人税、住民税及び事業税	1,909	
法人税等調整額	△11,348	△9,439
当期純利益		52,255

株主資本等変動計算書 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株 主 資 本						
	資本金	資 本 剰 余 金			利 益 剰 余 金		
		資本準備金	その他 資本剰余金	資本剰余金 合計	その他利益剰余金		
					別途積立金	繰越利益剰余金	利益剰余金合計
2022年4月1日残高	127,234	36,822	0	36,822	138,965	46,819	185,785
当期中の変動額							
剰余金の配当						△16,783	△16,783
当期純利益						52,255	52,255
自己株式の取得							
自己株式の処分						△0	△0
自己株式の消却			△0	△0		△19,717	△19,717
株主資本以外の項目の 当期中の変動額 (純額)							
当期中の変動額合計	-	-	△0	△0	-	15,754	15,754
2023年3月31日残高	127,234	36,822	-	36,822	138,965	62,573	201,539

(単位：百万円)

	株 主 資 本		評価・換算差額等	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	
2022年4月1日残高	△49,551	300,291	10,305	310,596
当期中の変動額				
剰余金の配当		△16,783		△16,783
当期純利益		52,255		52,255
自己株式の取得	△10,001	△10,001		△10,001
自己株式の処分	0	0		0
自己株式の消却	19,717	-		-
株主資本以外の項目の 当期中の変動額 (純額)			△2,198	△2,198
当期中の変動額合計	9,715	25,469	△2,198	23,271
2023年3月31日残高	△39,835	325,761	8,106	333,868

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2023年5月11日

ヤマトホールディングス株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	矢野 浩一
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	関 信治
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	桑井 祐介

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、ヤマトホールディングス株式会社の2022年4月1日から2023年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、ヤマトホールディングス株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうかを注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するた

めに経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2023年5月11日

ヤマトホールディングス株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	矢野 浩一
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	関 信治
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	桑井 祐介

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、ヤマトホールディングス株式会社の2022年4月1日から2023年3月31日までの第158期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2022年4月1日から2023年3月31日までの第158期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他当社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2021年11月16日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。なお、監査上の主要な検討事項については、会計監査人との協議を行うとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2023年5月11日

ヤマトホールディングス株式会社 監査役会

常勤監査役	川	崎	良	弘	印
常勤監査役	佐	々	木	勉	印
社外監査役	山	下		隆	印
社外監査役	松	田	隆	次	印
社外監査役	下	山	善	秀	印

以上

—メモ欄—

A series of horizontal dashed lines providing space for notes.

—メモ欄—

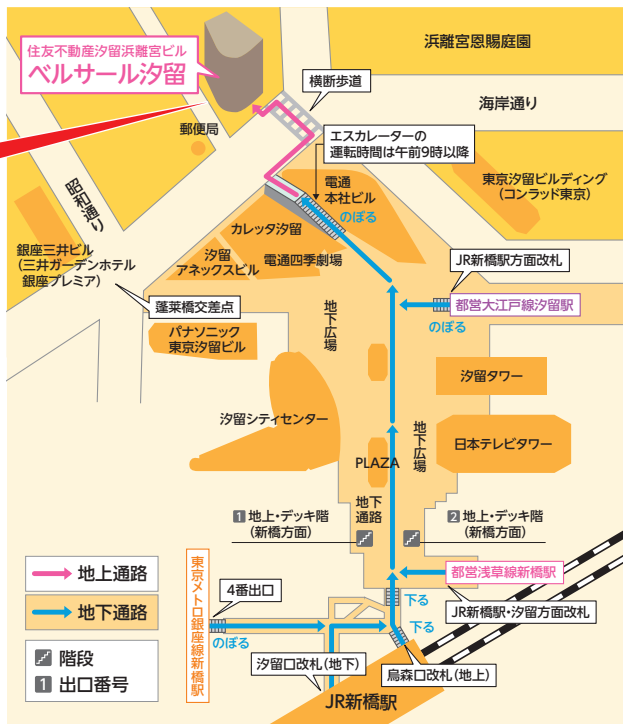
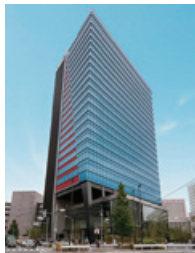
A series of horizontal dashed lines for writing notes.

株主総会会場ご案内図

開催日時 2023年6月23日(金曜日) 午前10時(受付開始:午前9時)

開催場所 東京都中央区銀座八丁目21番1号
住友不動産汐留浜離宮ビル ベルサール汐留 地下1階ホール

電話 03-3541-4141 (当社代表)



交通のご案内

● JR線

汐留口または鳥森口改札より徒歩約15分

新橋駅

● 都営浅草線

JR新橋駅・汐留方面改札より徒歩約15分

新橋駅

● 東京メトロ銀座線

4番出口より徒歩約15分

新橋駅

● 都営大江戸線

JR新橋駅方面改札より徒歩約10分

汐留駅

※上記は「地下通路」のご案内です。
各路線改札出口より地下通路をお通りください。
会場には本株主総会専用の駐車場・駐輪場の用意はございませんのでご了承ください。

- 株主総会にご出席されない場合は、書面または電磁的方法(インターネット等)により、事前に議決権をご行使ください。
 - ご自宅などで株主総会を視聴いただけますよう、インターネットでのライブ配信を行います。併せてご活用を検討いただけますよう、よろしく願い申し上げます。ご利用方法等・詳細は、本招集ご通知の8頁をご覧ください。
 - 今後の状況により株主総会の開催・運営に大きな変更が生ずる場合は、当社ウェブサイトにて、適宜情報を更新してまいりますので、ご確認ください。
- <https://www.yamato-hd.co.jp/investors/stock/meeting/>

UD FONT
by MORISAWA

ユニバーサルデザイン(UD)の考えに基づいた
見やすいデザインの文字を採用しています。

